

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Motivation in Selected Organization

Student: Bc. Martin Uherek

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student: **Bc. Martin Uherek**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma práce česky: Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Název práce anglicky: Employee Motivation in Selected Organization

1. Úvod  
2. Teorie motivace  
3. Charakteristika organizace  
4. Analýza současného stavu  
5. Návrhy a doporučení  
6. Závěr  
Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- [1] JOUZA, L., SALAČOVÁ, M., ŽENÍŠKOVÁ, M. Agenturní zaměstnávání. Listopad 2005. s. 204. ISBN 80-7357-126-9  
[2] NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. vyd. Praha : Management Press, 1992. s. 258. ISBN 80-85603-01-2.  
[3] PAUKNEROVÁ, D., A KOLEKTIV. Psychologie pro manažery. září 2006. vydání 2, s. 256. ISBN 80-247-1706-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04. 2010

.....  
prof. PhDr. Bláha, CSc.  
vedoucí katedry

.....  
Prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh, vypracoval samostatně

V Ostravě dne 31.3.2010

.....  
Bc. Martin Uherek

Rád bych touto cestou chtěl poděkovat vedoucí své diplomové práce Mgr. Věře Válkové, MBA za cenné rady, přívětivost při řešení problému diplomové práce. Dále bych také rád vyjádřil poděkování zaměstnancům hypermarketu Tesco za aktivní a vstřícný přístup a poskytnutí materiálu.

# Obsah

<b>1. Úvod</b>	
<b>2. Teorie motivace</b>	<b>1</b>
2.1 Motivace	2
2.1.1 Motiv	3
2.1.2 Motivační přístup	4
2.1.3 Model motivace	4
2.1.4 Proces motivace	4
2.2 Typy motivace	5
2.2.1 Vnitřní motivace	5
2.2.2 Vnější motivace	5
2.3 Teoretické přístupy	6
2.4 Teorie instrumentalisty	6
2.5 Teorie potřeb	7
2.5.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb	7
2.5.2 Hezbergova dvoufaktorová teorie	8
2.5.3 McClellandova teorie získaných potřeb	9
2.5.4 Alderferova teorie	10
2.6 Teorie zaměřená na proces	10
2.6.1 Vroomova expektační teorie	10
2.6.2 Teorie zaměřená na cíle	11
2.6.3 Teorie rovnosti	12
2.7 Vztah mezi motivací, spokojeností a výkonem	12
<b>3. Společnost Tesco</b>	<b>15</b>
3.1 Historie společnosti Tesco	15
3.2 Vývoj společnosti Tesco	15
3.3 Vývoj společnosti Tesco v České republice	15
3.4 Tesco ve světě	17
3.4.1 Tesco ve Velké Británii	17
3.4.2 Tesco v Irsku	18
3.4.3 Tesco v Maďarsku	18
3.4.4 Tesco v Thajsku	19
3.4.5 Tesco na Slovensku	19
3.4.6 Tesco v Polsku	20
3.4.7 Tesco v Jižní Koreji	20
3.4.8 Tesco na Tchaj-wanu	21
3.4.9 Tesco v Malajsii	21
3.5 Hypermarket Tesco ve Frýdku – Místku	22
3.5.1 Sortiment zboží v pobočce Tesco Frýdek – Místek	22
3.5.2 Provozní doba	23
3.5.3 Pohodlí zákazníků	23
3.6 Filosofie společnosti Tesco	24
3.6.1 Vize přístupu k zákazníkovi a Tesco hodnoty	24
3.6.2 Cíle společnosti Tesco	25
3.7 Marketingové tahy a novinky společnosti Tesco	26
3.7.1 Samoobslužné pokladny	26
3.7.2 Rozvoz zboží zdarma	28

3.7.3 Za osobní půjčkou nově do Tesca	28
3.8 Společenská odpovědnost společnosti Tesco	29
3.9 Motivace zaměstnanců Tesco	30
3.9.1 Starost o zaměstnance	32
3.9.2 Pracovní podmínky	33
3.9.3 Provozní pravidla společnosti Tesco	34
3.9.4 Hygiena a oblečení	35
3.9.5 Komunikace ve společnosti Tesco	35
3.9.6 Etický kodex společnosti Tesco	36
<b>4. Swot analýza</b>	<b>37</b>
4.1 Soubor otázek orientovaných na smysl pracovní činnosti	37
4.1.1 Pověst zaměstnavatele	38
4.1.2 Spokojenost s prací	38
4.2.3 Zájem zaměstnanců o řízení společnosti	39
4.1.4 Řízení společnosti	40
4.1.5 Prestiž zaměstnavatele	40
4.1.6 Zvýšení kvalifikace	41
4.1.7 Možnosti zvýšení kvalifikace	42
4.1.8 Výstupy práce	43
4.1.9 Volba zaměstnavatele	44
4.2 Soubor otázek orientovaný na spokojenost v práci	44
4.2.1 Spokojenost v práci	45
4.2.2 Hodnocení spokojenosti	46
4.2.3 Spokojenost se současnými zaměstnaneckými výhodami	47
4.2.4 Zaměstnanecké výhody	48
4.2.5 Počet zaměstnanců	49
4.3 Soubor otázek orientovaný na pracovní prostředí	50
4.3.2 Pracovní morálka	50
4.3.3 Pracovní vztahy	51
4.3.4 Důvody nespokojenosti	51
4.3.5 Spokojenost se směny	52
4.3.6 Plánování směn	53
4.3.7 Pracovní prostředí	53
4.4 Soubor otázek orientovaný na výkon	54
4.4.1 Únava a přepracování	54
4.4.2 Pracovní přetěžování	54
4.4.3 Práce v rámci několika profesí	55
4.4.4 Pomoc od nadřízených	56
4.4.5 Preferované hodnoty zaměstnanců	56
4.5 Kategorizace;	57
4.5.1 Popis pracovní pozice	57
4.5.2 Třídění dle pohlaví zaměstnanců	57
4.5.3 Vzdělání zaměstnanců	58
4.6 Silné a slabé stránky společnosti Tesco	58
4.6.1 Silné stránky společnosti Tesco z pohledu motivace zaměstnanců	58
4.6.2 Slabé stránky společnosti Tesco z pohledu motivace zaměstnanců	59
<b>5. Návrhy a doporučení</b>	<b>61</b>
5.1 Návrhy a doporučení orientované na smysl pracovní činnosti	61
5.2 Návrhy a doporučení orientované na spokojenost v práci	62
5.3 Návrhy a doporučení orientované na pracovní prostředí	62

5.4 Návrhy a doporučení orientované na výkon

63

## **6. Závěr**

**64**

**Seznam použité literatury**

**Internetové zdroje**

**Seznam obrázků a grafů**

**Seznam příloh**

**Přílohy**

# 1. Úvod

Zvolené téma Motivace zaměstnanců Tesco jsem si vybral z důvodu atraktivnosti tématu pro mou osobu. V současné době je motivace zaměstnanců velice důležitá, neboť zaměstnanci jsou jedním z klíčových součástí celé firmy. Bez zaměstnanců by většina velkých společností nebyla schopna plnit svou funkci. Na druhou stranu také zaměstnanci potřebují společnost a uspokojovat své potřeby. Dá se tedy říci že se zaměstnanci a společnosti potřebují vzájemně. Jedním z cílů mé práce bude nalézt soulad, mezi zaměstnaneckými a firemními potřebami v oblasti motivace zaměstnanců.

Je také velice důležité aby zaměstnanci pracovali co nejlépe, byli výkonní, měli vysokou efektivitu práce. Většinu těchto parametrů lze ovlivňovat motivací zaměstnanců. Současný význam motivačních prostředků a programů je pro výkonnost firmy často stěžejní. Důraz se klade na udržení a zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Pracovník, který není motivován k požadované činnosti či výkonnosti, je často pro firmu neefektivní, v důsledku čehož se mohou zvýšit náklady firmy na pracovní sílu.

Cílem diplomové práce bude podat návrhy a doporučení ke zvýšení motivace zaměstnanců Tesco. Také zdokumentuji současný stav a spokojenost zaměstnanců s motivačními programy zaměstnavatele.

Cíle bude dosaženo pomocí Swot analýzy. Budu zjišťovat současný stav a míru spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými prvky motivačního systému. Výsledky analýzy budou vyhodnoceny a navrženy způsoby úprav a změn. Nastavení motivačního systému by mělo být navrženo tak, aby co nejefektivněji motivovalo zaměstnance podat požadovaný výkon.

V diplomové práci se zabývám společností Tesco, která provozuje síť hypermarketů. Diplomová práce bude rozdělena do části teoretické a do části praktické. V teoretické části budu zabývat především teorií motivace. V praktické části se budu zabývat převážně analýzou současného stavu motivačních faktorů ve vztahu k zaměstnancům, a na podání vlastních návrhů a doporučení k odstranění případných nedostatků.



## **2. Teorie motivace**

### **2.1 Motivace**

Tento pojem je odvozen z latinského slova *movere*, tzn. pohybovat se nebo hýbat se. Jedná se o usměrňování chování lidských pohnutek. Veškeré lidské chování provázejí určité pohnutky. Proč tedy člověk dělá jednu činnost a druhou nedělá? Za každou lidskou činností by jsme měli hledat pohnutku, která způsobila aktivitu jedince právě v konkrétní činnosti. V samotných pohnutkách, které člověka motivují se uplatňuje osobnost jedince.

Velmi důležitým faktorem může být také hierarchie hodnot. V této hierarchii jsou uspořádány jednotlivé hodnoty dle preferencí jedince. Jestliže jedinec preferuje určitou hodnotu nad jinou, bude mít větší zájem (motiv) dělat činnost vedoucí k dosažení preferované hodnoty, než vytvářet činnost, která vede k dosažení nepreferované nebo méně preferované hodnoty. Motivace také může způsobovat zvýšení popřípadě pokles různých druhů aktivit.

Motivace může být vědomá i nevědomá. O vědomou motivaci se jedná v případě, že jedinec ví proč určitou činnost dělá. O nevědomou motivaci se jedná v případě, kdy si jedinec neuvědomuje skutečnou příčinu svého jednání.

Motivace může měnit psychologické procesy související se smyšlením jedince. Motivace může objasnit, čím bylo chování jedince způsobeno, z jakého důvodu se změnilo, proč se jedinec orientoval k dosažení právě zvoleného cíle a také proč konkrétní podmínky vyvolaly jeho chování.

#### **2.1.1 Motiv**

Jedná se o vnitřní hnací sílu, která jedince motivuje k určitému druhu jednání. Jedná se také o důvod nebo příčinu určitého jednání člověka, která je zaměřena na uspokojení preferované potřeby jedince.

Motiv kalkuluje s cílem, kterého je potřeba dosáhnout. Má určitou intenzitu, dobu trvání a může vycházet z nejrůznějších podnětů. „Množství energie, které odpovídá síle motivu, a délce trvání, která je většinou daná momentem dosažení cíle. Ne vždy je zvoleného cíle dosaženo. Chování se pak utlumí, i když motivace může přetrvávat, nebo dochází k volbě náhradního cíle.“ (Pauknerová a kolektiv, 2006, str. 92)

Druhy motivů mohou být různé. Hodně záleží na hodnotových preferencích konkrétního jedince. Někteří jedinci touží dosáhnout všeobecného uznání. Tito jedinci proto budou vytvářet činnosti, které k takovému uznání vedou. Někteří jedinci mají preferovanou potřebu pomáhat ostatním. Motivy můžeme ještě rozdělit na vnitřní a vnější.

Mezi vnitřní motivy můžeme zařadit různé druhy pudů, instinktů a společenských potřeb. Dále mezi tyto motivy patří vlastní regulační mechanismy jako jsou vůle, svědomí, přesvědčení, morálka. Patří zde také zvyky a návyky. Velkou roli hraje také výchova a náboženství v utváření našich vnitřních motivů. Mezi důležité vnitřní motivy dále patří pocit vlastní zodpovědnosti, morálka, současné psychické rozložení jedince, ideály jedince, zájmy a emoce.

Mezi vnější motivy můžeme zařadit odměny a tresty, výzvy, příkazy, přání a očekávání druhých, ovlivňování a různé druhy vzorů. Jedná se o motivy, které k nám přicházejí a ovlivňují nás zvenčí.

Ve shrnutí lze dělit motivy do různých skupin. Za nejzákladnější motivy jsou považovány především motivy související s přežitím. Mezi tyto motivy můžeme zařadit základní lidské potřeby jako je příjem potravy, tekutin a udržování tělesného tepla. Další skupinou motivů jsou motivy psychosociální. Tuto skupinu lze rozdělit na motivy sociální a individuální psychické motivy. Sociální motivy vycházejí ze sociální povahy člověka. Patří mezi ně potřeby sociálních vztahů, potřeb začlenění a lidské sexuality. Mezi individuální psychické motivy pak patří například sebepojetí, sebeurčení a smysluplnost lidského života.

### 2.1.2 Motivační přístup

Motivační přístup stojí na předpokladu, že nejsilnějším stimulem v profesním životě je práce, která jedince motivuje. V případě, že chceme využít výhod motivačního přístupu, měli by jsme podporovat taková pracovní místa, která jsou pro námi zvolené jedince motivující.

Motivaci práce lze zvyšovat nastíněním konkrétního přínosu a smyslu vykonávané práce. Na pracovní pozici by jsme měli uplatňovat komplexnost dané pracovní pozice s viditelným výsledkem.

Různorodou prací můžeme zvýšit motivaci o konkrétní pracovní pozici. Nejen že budou v organizaci působit flexibilnější lidé, kteří budou umět zastávat více druhů pracovních pozic, ale také s největší pravděpodobností se zvýší jejich zájem o práci. Zaměstnavatel proto může dočasně přidělit zaměstnance na jiný druh pracovní činnosti v případě stejných mzdových a pracovních podmínek. (Jouza, Ženíšková, Salačová, 2005)

Práce získá na atraktivitě a smysluplnosti, když je práce významná a má dopad i na ostatní pracovní činnosti v organizaci. U takové práce může jedince motivovat jak vnitřní přesvědčení, tak i vnější motivace.

Pro zaměstnance je také velmi důležitá určitá míra svobody v pracovní činnosti. Poskytuje zaměstnancům určitou míru seberealizace v pracovním jednání a rozhodování. Tímto dává zaměstnanci pocit větší atraktivnosti a zodpovědnosti jeho pracovní pozice.

Nakonečný (1992) nastínil důležitost samotné zpětné vazby zaměstnancům. V případě, že se zaměstnanec snaží, má dobré výsledky a zpětná vazba je negativní, může zaměstnanec ztratit zájem o práci. Také smysluplnost pracovní pozice je výrazně snížena.

Je-li tomu ale naopak a zpětná vazba funguje na základě průběžného hodnocení a výsledku práce ze strany nadřízeného dobře, je zaměstnanec se svoji pracovní pozicí spokojenější a má větší snahu o dosažení lepších výsledků.

### 2.1.3 Model motivace

Jeden z nejznámějších modelů motivace je složen ze 4 kroků. Prvním krokem je stanovení určité potřeby. Motivace je vyvolávána pohnutkami, které mohou vyvolávat vědomí neuspokojených potřeb. Může se jednat o nepřeborné množství potřeb, většinou závislých na hodnotovém žebříčku určitého jedince. V případě, že jedinec má neuspokojenou potřebu seberealizace, a je zde přání realizace této potřeby, jedinec se bude snažit tuto potřebu uspokojit.

Druhým krokem je stanovení určitého konkrétního cíle. Jsou tedy stanoveny cíle, které směřují k uspokojení určité potřeby. Cílů může být více. Můžeme je rozdělit na vedlejší cíle a hlavní cíl. Vedlejší cíle slouží k dosažení hlavního cíle. Většinou se jedná o vedlejší cíle vedoucí k dosažení hlavního cíle. Typickým příkladem mohou být zaměstnanci v organizaci. Zaměstnanec v práci hledá např. více seberealizace a svobody. Musí si proto stanovit cíle, které mají tyto potřeby uspokojit. V našem případě to může být vyšší pracovní pozice, ve které je větší míra seberealizace. Poté si zaměstnanec zvolí cestu, která k dosažení cíle povede. Tato cesta může být individuální dle druhu organizace. V zásadě se může jednat o zvýšení odborné kvalifikace, prokázání odborných a praktických znalostí, dovedností atd.

Třetím krokem je realizace zvolené cesty. V našem případě to může znamenat například absolvovat kurzy, školení, zvýšit si odbornou způsobilost, prokázat odborné znalosti a dovednosti.

Čtvrtým krokem je dosažení cíle a uspokojení doposud neuspokojené potřeby. V našem případě to může být potřeba seberealizace. V případě úspěšného dosažení cíle je pravděpodobné, že si zaměstnanec k dosažení jiného obdobného cíle zvolí podobný postup. V případě, že byl zaměstnanec neúspěšný a dosažení cíle nedosáhl, je nepravděpodobné, že si zvolí v budoucnu stejnou cestu.

### 2.1.4 Proces motivace

Nakonečný (1992) se zmiňuje o některých východiscích procesu motivace. Jedním z východisek procesu motivace je neuspokojená potřeba. Dlouhodobé neuspokojování potřeb způsobuje u člověka fyzické nebo psychické napjetí, které jej vede k uspokojení této potřeby. Při uspokojení chybějící potřeby se napjetí sníží. Tato aktivita bývá často cílově orientována.

Dosažení konkrétního cíle uspokojí chybějící potřebu a proces motivace se uzavírá. Motivaci samotnou chápeme jako proces návazných reakcí, a mluvíme potom o motivačním procesu.

„Rozlišujeme pak potřeby primární (biologické), které zajišťují fyzické přežití jedince a které fungují na principu fyziologické homeostázy, např. hlad – prožitek nedostatku jídla. Druhá skupina potřeb je nazvána jako sekundární (sociální, kulturní), jde např. o pocit nedostatku lásky, zázemí a projevuje se díky srovnání s druhými lidmi, se standardem ve společnosti apod.“ (Pauknerová a kolektiv, 2006, str. 94)

## **2.2 Typy motivace**

### **2.2.1 Vnitřní motivace**

Vnitřní motivace má zdroje v základních lidských potřebách a v vnitřním hodnotovém žebříčku jedince. Může se jednat zejména o zvědavost. Vnitřní motivace by měla být pro jedince smysluplná, jedinec by měl mít možnost se svobodně rozhodovat, spolupracovat s okolím, a měla by zde být i jakási zpětná vazba. Vnitřní motivace může nastat v případě, kdy chování organizace či vědecký výzkumný projekt přispějí k uspokojení osobních rozvojových cílů daného jedince, kterého navíc vnitřně obohatí. Tato motivace je často spojována s menším vnímáním okolního tlaku na vlastní dosažené výsledky. Charakterická je pro ni zábava, vlastní uspokojení a snížení pravděpodobnosti definitivního konce pracovní činnosti.

Vnitřní motivace se dá zvýšit pocitem, který zaměstnanec zažije při předešlých úspěších. V případě, že zaměstnanec již zažil úspěch, je zde velká pravděpodobnost, že bude vnitřně motivován, a bude chtít úspěch zažít znovu. Vnitřní motivace se dá zvýšit také např. pochvalou. Zapojením zaměstnance do procesu rozhodování je dobrá cesta ke zvýšení vnitřní motivace.

### **2.2.2 Vnější motivace**

Vnější motivaci chápeme jako motivy zprostředkované. Může se jednat o mnoho druhů odměn, pochval, trestů, zvýšení společenského postavení, prestiže, nebo dosažení preferovaných cílů. Zaměstnanec tuto činnost vykonává zejména kvůli vnějším podnětům. Může být spojována se zvýšenou dávkou stresu zaměstnance. Pravděpodobnost definitivního konce pracovní činnosti je významně vyšší, než v případě motivace vnitřní.

Vnější motivaci můžeme zvýšit odměnou či trestem přímo po dokončení požadovaného úkolu. Odměna by měla pro jedince něco znamenat. Nehodí se odměny, které jedinec nepotřebuje. Odměny by zaměstnanci neměli dostávat příliš často. V případě příliš častého odměňování je zde riziko snížení efektivity odměn. Zaměstnanci by si mohli na odměny navyknout. Používané odměny nemusí být jen hmotné, ale i morální. Tresty jako prostředek ke zvýšení vnější motivace by měly plnit funkci motivační a informační.

Basse (1997) se zmiňuje o podmíněném odměňování. Pro spolehlivější dosažení svého cíle vedoucí pracovníci využívají různé formy odměňování. Vnější motivací může být také přístup „Jak se chováš ty ke mně, budu se chovat já k tobě“.

## **2.3 Teoretické přístupy**

Z historického vývoje teoretických motivačních přístupů, můžeme přístupy rozdělit do tří skupin teorií.

V první skupině je teorie instrumentality. Jedná se o teorii příčin a důsledků. V této teorii hraje významnou roli odměna a trest. Po dobrém výsledku přichází odměna, po špatném přichází trest.

Do druhé skupiny můžeme zařadit teorii potřeb. Potřeba je jedincem pociťovaný nedostatek. Každý člověk má vlastní potřeby, které mohou být odlišné od potřeb ostatních jedinců. Tato teorie je zaměřena na obsah jednotlivých potřeb.

Třetí skupinou jsou teorie zaměřené na proces. Tyto teorie se snaží zjistit podněty, na které jedinec reaguje a jak na ně reaguje. Cílem bylo najít takové prostředky, které zvýší u člověka motivaci a výkonnost.

## **2.4 Teorie instrumentality**

Armstrong (2002) podrobně rozebral tuto teorii. Tato teorie vznikla v Taylorově škole vědeckého řízení. Základním předpokladem dle Taylorovy teorie instrumentality je motivace jedince. Jedinec bude motivován k práci v případě, že odměny i tresty budou přímo propojeny s jeho výkonností. To znamená, že jsou do určité míry závislé na jeho výkonu. Taylor vyjadřoval přesvědčení, že člověk pracuje jen pro peníze a jediným prostředkem ke zvýšení

jeho výkonu je odměna závislá na jeho výkonu. V tomto modelu chybí výraznější zohlednění lidských potřeb, které mají obrovský význam v motivaci jedince i kolektivu.

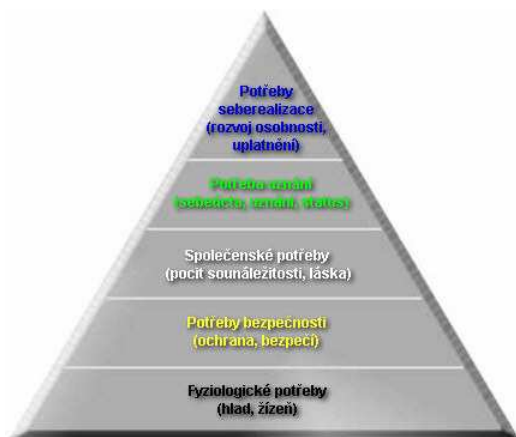
## 2.5 Teorie potřeb

### 2.5.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb

Abraham Maslow rozdělil potřeby do pěti základních skupin.

1. Potřeba biologická a fyziologická – jedná se o základní fyziologické potřeby, které člověk potřebuje k přežití (jíst, pít, spát, atd.)
2. Potřeba jistoty a bezpečí – jedná se o potřebu existenčního zajištění budoucnosti a potřebu odvrácení existenčního nebezpečí.
3. Sociální potřeby – jedná se především o soubor mezilidských vztahů, pocit člověka, že patří do určité společnosti (láska, sexualita)
4. Potřeba uznání a ocenění – jedná se o potřebu cítit vlastní hodnotu vůči kolektivu. Může se jednat o sebeúctu, nezávislost, prestiž atd.
5. Potřeba seberealizace – je to potřeba realizovat svůj vlastní potenciál, prodat své schopnosti, znalosti a dovednosti.

**Obr. 2.1 Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: obr. <http://www.skolatextilu.cz/ov/index.php?page=1>

Maslow věřil, že tyto potřeby na sebe navazují. Navazují na sebe hierarchicky. Tvoří tedy Maslowovu pyramidu, kde základní lidské potřeby jsou potřeby biologické

a fyziologické. Jsou to potřeby bez kterých by člověk nemohl fyzicky existovat. Navazují na ně potřeby vyšší, jako je potřeba uznání a ocenění. Takto můžeme vertikálně pokračovat až k nejvyšší potřebě seberealizace. Chceme-li uspokojit potřeby vyšší, vždy musíme nejdříve uspokojit potřeby hierarchicky nižší.

Teorie potřeb jsou asi nejznámější teorie motivace vůbec. Maslow tvrdí, že lidé jsou poháněni dosáhnout svého maximálního potenciálu, ovšem pokud se jim do cesty nepostaví nějaké překážky. Mezi tyto překážky můžeme zahrnout hlad, žízeň, finanční problémy a vše ostatní, co lidem brání v jejich osobním rozvoji.

Nejlépe se uspokojují základní lidské potřeby, které jsou dány vývojem. Teprve v momentě, kdy jsou uspokojeny, se člověk snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud by se objevil nedostatek v nižších potřebách, člověk se přestane starat o potřeby vyšší a vrátí se k uspokojování potřeb nižších.

Nicméně Maslow na sklonku své pracovní kariéry připustil, že potřeba seberealizace nemusí být nutně podmíněna naplněním nižších potřeb. Přestože Maslowova teorie nebyla zatím podložena důkazy, je všeobecně uznávána.

### **2.5.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Frederick Herzberg a jeho spolupracovníci provedli výzkum, v němž se dotazovali ekonomů, kdy se cítí v práci nejlépe a jsou spokojeni, a kdy se naopak cítí špatně a jsou nespokojeni. Z průzkumu vyplynulo, že jsou spokojeni především s hodnocením pracovní činnosti, s možnostmi profesního růstu a taky hodnocením druhů práce. Nespokojeni jsou potom s pracovním prostředím, podmínkami a firemní politikou. Herzberg výsledky rozdělil do dvou skupin. V první skupině jsou vnitřní motivátory, které souvisejí s prací. V druhé skupině jsou vnější motivátory, které přímo nesouvisejí s prací (mzda, pracovní podmínky).

Armstrong (2001) Přání lidí rozdělil do dvou skupin. Jedna skupina se dotýká potřeby rozvoje odbornosti a kvalifikace. Druhá skupina je spojena s odměňováním a kontrolou pracovních podmínek a zavedených postupů. Naplnění potřeb druhé skupiny nevede lidi k většímu uspokojení z práce ani k většímu pracovnímu výkonu. Co tedy můžeme očekávat od



upokojení potřeb druhé skupiny? Můžeme očekávat jen prevenci nespokojenosti a nedobrého výkonu.

Herzberg poukazuje na fakt, že vedle vnější motivace je nutné se zabývat také motivací vnitřní, která je dlouhodobější a méně nákladná.

### **2.5.3 McClellandova teorie získaných potřeb**

David C. McClelland byl americkým behaviorálním a sociálním psychologem. Jeho teorie získaných potřeb je známa také pod jménem teorie osvojených potřeb. McClelland tvrdil, že lidé mají potřebu být úspěšní, zařadit se do společnosti a potřebu moci. Rozdíl může být poté pouze v hierarchickém postavení těchto potřeb u každého jedince.

Člověk, který chce být úspěšný, má tendence být nejlepší. Má rád, když okolní společnost a spolupracovníci uznávají jeho kvality. Často se nevystavuje riziku, kde je malá pravděpodobnost úspěchu nebo malý výnos.

Člověk, který má dominantní potřebu moci, má tendence k prosazování síly a moci. Tyto potřeby mohou sloužit k ovládání lidí, nebo jako prostředek k dosažení cíle. Tento jedinec nevyhledává uznání, ocenění, vystačí si pouze se souhlasnou dohodou.

Člověk, který se chce zařadit do společnosti má tendenci tvořit a pracovat v harmonickém prostředí. Rád pracuje v harmonických vztazích s ostatními lidmi. Jsou to lidé konformní, vyhledávající více souhlas než uznání.

Z praktického hlediska je důležité vědět, do jakého typu lidí lze zařadit sebe a ostatní zainteresované, a při jednání s těmito lidmi k těmto skutečnostem přihlídnout. Důležité je nezapomínat, že prostor k jednání se dá nalézt, a to i v případě, že se některé výše popisované sklony objevují ve velké míře. Reakcí na takovéto sklony, může být pověření daného člověka úkoly, které vyhovují jeho přirozeným sklonům. Dobré by bylo také sladit výběr vhodných pracovníků a spolupracovníků. Tímto krokem můžeme předejít pozdějším konfliktům.

## 2.5.4 Alderferova teorie

Clayton Alderfer vycházel z Maslowovy teorie potřeb. Tuto teorii rozdělil však pouze do tří skupin. Hierarchie uspokojování potřeb byla vyloučena.

Do první skupiny potřeb patří zajištění existence. Clayton Alderfer tímto myslel materiální a fyziologické potřeby nutné k samotnému fyzickému přežití člověka. Do druhé skupiny patří zajištění sociálních potřeb vůči okolí. Jedná se o vztahy k lidem a běžný styk s lidmi v okolí člověka. Ve třetí skupině najdeme potřeby osobního růstu. Jedná se především o tvořivou práci na sobě a svém okolí.

Maslow si myslel, že uspokojením určité potřeby její význam vymizí. Alderfer tvrdil, že uspokojením prvních dvou skupin, se jejich význam postupně vytrácí, ale uspokojením třetí skupiny (potřeby osobního růstu) se její významnost zvyšuje.

## 2.6 Teorie zaměřená na proces

Armstrong (2002) Teorie zaměřují svou pozornost na motivaci a její průběh v procesu jedince. Cílem bylo prozkoumat na jaké podmínky člověk reaguje a jaký bude předpokládaný způsob jeho reakce. Je důležité nalézt prostředky, které zvyšují motivaci jedince, a tím pádem také organizace. Do základních teorií můžeme zařadit následující:

- expektační teorie – Vroom, Porter, Lawler 1964 - 1968
- teorie cíle – Lock, Latham 1979
- teorie spravedlnosti – Adams 1965

### 2.6.1 Vroomova expektační teorie

Victor Vroom chápe motivaci jako proces, který řídí volbu jedince. Dle jeho teorie jsou jedinci motivováni k volbě způsobu chování. Samotnou volbu si vybírá jedinec. V případě, že je jedinec přesvědčen, že jeho pracovní vypětí bude náležitě odměněno, bude motivován k většímu úsilí. Princip expektační teorie je v tom, že lidé vyvíjejí pracovní úsilí k dosažení výstupu, který by znamenal požadovanou odměnu. Jsou zde tři proměnné motivace:

- volby – jde o svobodu výběru alternativy jedince. Jedinec si může zvolit např., kdy začne pracovat, kdy skončí, jak intenzivně bude pracovat, kdy si udělá pauzu na oběd.

- očekávání – jedná se o očekávání, zda chování jedince bude či nebude úspěšné, např. jedinec může být přesvědčen, že stanovený úkol lze zvládnout v požadovaném čase nebo naopak, nebo že požadovaný úkol nelze stihnout v požadovaném čase.
- preference – je to vnitřní hodnocení jedince, zda je odměna či trest přiměřený k jeho výsledku.

Jistým problémem v expektačním motivačním modelu se jeví účinnost. Je to tedy vztah konkrétního výkonu ke konkrétnímu výsledku. Z modelu vyplývá, že vynaložené úsilí potřebné k dosažení potřebného výsledku je ovlivněno volbou, očekáváním a preferencí.

Armstrong (2002) Rozhoduje-li člověk mezi alternativami bez jistoty dobrého výsledku, je jeho chování ovlivněno nejen preferencí hodnoty, kterou získá při dosažení výsledku, ale také přesvědčením, že dosažení výsledku je možné.

## **2.6.2 Teorie zaměřená na cíle**

Dle této teorie člověk před sebou vidí nějaký cíl, který je pro tohoto jedince dosažitelný. Chceme-li ho motivovat, předpokládáme, že motivace je vnitřní potřebou člověka, kterou musíme zkoumat individuálně. Důležité je si stanovit přiměřené cíle a provázat spoluúčast jedince na předem určených cílech.

Dle pana Lathama i Locka je nejlepší cestou k lepší motivaci stanovení určitých cílů, které jsou přiměřené možnostem konkrétního jedince tak, aby pro něj nebyly ani jednoduché, ani složité. Při dosažení určitého cíle, by měla fungovat zpětná vazba.

Armstrong (2002) Cíl člověka informuje o dosažení požadované úrovně výkonu. Zpětná vazba naopak dovoluje sledovat jak kvalitně z hlediska určeného cíle pracoval.

### 2.6.3 Teorie rovnosti

Každý člověk má tendenci poměřovat vstupy a výstupy. Poměřuje úsilí, které do práce vložil a výstup, který z tohoto úsilí dostane. Při tomto porovnávání se kontroluje a poměřuje také s ostatními.

Vychází z předpokladu, že lidé potřebují spravedlivé srovnání a zacházení s ostatními pracovníky. Jedná se hlavně o spravedlivé zacházení v rámci obdobných pracovních pozic. Touto teorií rovnosti se zabýval také J.S. Adams, který ji rozčlenil do dvou skupin:

- Distributivní rovnost – věnuje se převážně odměňování a cítění lidí, kteří se porovnávají s ostatními lidmi na obdobných pracovních pozicích. (Armstrong 2002)
- Procedurální rovnost – týká se cítění spravedlnosti v oblasti pracovních úspěchů či neúspěchů. Může zde patřit i rychlost pracovních postupů a jejich porovnávání s ostatními zaměstnanci nebo porovnávání jednání nadřízených vůči určitým podřízeným. (Armstrong 2002)

## 2.7 Vztah mezi motivací, spokojeností a výkonem

Spokojenost s prací je základním klíčem nejen pro pracovní pohodu, ale také pro dlouhodobé podávání kvalitního výkonu. Výkonnost člověka je u každého jednotlivce jiná, a mění se i u těchto jedinců. Mezi časté důvody snížení výkonu jedince patří nemoc, únava, pokles motivace a další.

Motivace jedince zde hraje zásadní roli. Na dobrém výkonu se nepodílí jen vědomosti, schopnosti a dovednosti jedince, ale velkou roli hraje také jeho motivace a pracovní postoje. Důležitý je postoj k práci samotné. Jestliže jedinec pracuje nerad a k práci zaujímá negativní stanovisko, bude ho náročnější správně a efektivně motivovat, ale nebude to nemožné.

Ideální je motivace přiměřená. Pozitivní motivaci posiluje úspěch, který vytváří pozitivní očekávání a sebedůvěru. I zde si je třeba dát pozor. Úspěch může vést také k spokojenosti pracovníka se svým výkonem. Takovýto člověk se často přestane snažit, a jeho motivace zeslábně. Člověk s oslabenou motivací špatně udržuje pozornost, což může mít za následek nižší výkon práce.

Příliš silná motivace také není nejlepší volbou. Tato motivace sebou nese vysokou míru psychického napětí, a v dlouhodobém důsledku vede k snížení pozornosti a únavě. Přesáhne-li motivace určitou míru, výkon pracovníka rapidně klesá. K optimálnímu výkonu je nutná přiměřená motivace do úrovně schopností a vědomostí pracovníka.

Pracovní motivace často určuje postoj člověka k jeho práci a jeho ochotě pracovat. Konkrétní motivy mohou souviset s jeho prací. Mezi tyto motivy můžeme zařadit např. potřebu vykonávat určitou činnost, výkon, touhu po moci. Motivory také mohou být mimo pracovní činnost. Může jít o potřebu peněz, jistoty, sociálních kontaktů, sounáležitosti, uznání, potvrzení vlastní důležitosti.

Pro dobrou pracovní motivaci je důležité uspokojení z pracovní činnosti, smysl pracovní činnosti a nekonfliktní vztahy mezi spolupracovníky. Tendence pracovníka dosáhnout stanoveného výkonu, souvisí u určitých osob s potřebou úspěchu, nebo vyhnutí se neúspěchu. Pracovní úspěch je ovšem závislý na mnoha faktorech a dalších podmínkách. Proto mohou mít motivovaní, ale méně schopní lidé horší výsledky, než lidé schopní a hůře motivovaní.

Výkon je také ovlivněn postojem k výsledkům práce. Jestliže pracovník očekává neúspěch, vzrůstá pravděpodobnost selhání. Naopak mají-li pracovníci jasné a reálné cíle výše, než doposud dosahované výsledky, jsou častěji výkonnější. Úroveň snažení často souvisí se sebevědomím člověka a jeho dosavadními zkušenostmi. Sebevědomí se zvyšuje po prožití úspěchu, při prožití neúspěchu naopak klesá.

Spokojenost v zaměstnání a výkonnost pracovníka je ovlivněna psychickou zátěží. Nejčastějším a také nejzávažnějším faktorem, který ovlivňuje člověka je stres. Čím je stres větší, tím větší má negativní vliv na psychické procesy. Krátkodobě stres výkon zvyšuje. Z dlouhodobého hlediska má stres vliv na psychické procesy a snižuje výkon pracovníka. Zapříčiňuje blokaci vnímání, učení, stoupá počet chyb, snižuje se flexibilita a dochází ke zpomalení či útlumu.

Také ale příliš nízká hladina stresu vede k nedostatečné pozornosti, odkládání rozhodnutí a stagnaci. Různí jedinci mají však různou odolnost proti stresu. Na někoho může působit vyvíjený stres nepatrně a naopak náchylnější osobu na stres může už dlouhodobý stres začít fyzicky i psychicky poškozovat.

„V pracovním procesu vzniká řada stresových situací i na základě nedostatku jednoznačných příkazů či přetížení informacemi. U řady povolání platí to, že každých deset let se zdvojnásobuje počet nutných informací potřebných k výkonu dané duševní pracovní činnosti, což samo o sobě vede ke zvýšení pracovní zátěže a u některých jedinců to může být velmi stresujícím faktorem. Jednotlivé stresující faktory se přitom sčítají.“ (Pauknerová a kolektiv, 2006, str. 144)

Nejčastější příčinou stresu je vnímání nebezpečí, pocity přetíženosti, náhlé úkoly s tlakem na brzké odevzdání nebo příliš vysoká zodpovědnost. Motivace k výkonu se zvyšuje v případě, že pracovník má podobné zájmy v soukromém životě jako jeho pracovní náplň v profesním životě. Práce konaná se zájmem méně vyčerpává, dávka stresu je výrazně nižší.

Spokojenost zaměstnanců se odvíjí od kvality pracovních vztahů na pracovišti. Pracovní vztahy určují osobnostní charakteristiky jednotlivých pracovníků, jejich způsob komunikování, jejich schopnost řešit problémy. Ke zhoršování vztahů dochází často v důsledku stresu, rivality, zvyšováním výkonu za jakoukoli cenu.

## **3. Společnost Tesco**

### **3.1 Historie společnosti Tesco**

Jack Cohen, vysloužilý voják z britského královského letectva, začal v roce 1919 prodávat ve stánku potraviny z přebytečných válečných zásob. O pět let později uvedl na trh první výrobek vlastní značky - čaj Tesco, jehož název vznikl z iniciál jmen společníků T. E. Stockwell a Jack Cohen.

### **3.2 Vývoj společnosti Tesco**

V roce 1929 otevřel Jack Cohen svůj první kamenný obchod v severním Londýně. O tři roky později se Tesco stává komanditní společností.

V roce 1934 Jack Cohen kupuje v severním Londýně pozemek, na němž staví potravinový sklad. Zahajuje tak nový systém centrální evidence zásob a zajišťuje provoz padesáti obchodních jednotek. V roce 1939 společnost Tesco vlastní již 100 obchodů.

V poválečném období roku 1947 Tesco vstoupilo na burzu. O devět let později Tesco otvírá první samoobslužný obchod.

V roce 1985 Tesco sponzoruje první „home shoppy“ ve Velké Británii a Gatesheadu.

V roce 1992 otevřela společnost Tesco svůj jediný obchod ve francouzském městě Calais orientovaný na prodej vín.

V roce 1993 Tesco zahajuje prodej vlastní výrobní řady Tesco. O dva roky později investuje společnost osm milionů britských liber do polské maloobchodní společnosti Savie s obchodními jednotkami.

V roce 1996 se společnost Tesco dostává do vedoucí pozice mezi maloobchody ve Velké Británii. V Budapešti je zprovozněn první hypermarket Tesco ve střední Evropě.

V roce 1997 byl jmenován generálním ředitelem Tesco Terry Leahy. Tesco také získalo maloobchodní řetězec Britské potravinářské asociace v Irsku a severním Irsku za 630 milionů britských liber. Odkoupením 75 poboček se Tesco ocitá na vedoucím místě potravinářských maloobchodních jednotek v Irsku.

Po roce 1997 společnost Tesco otvírá obchody Home plus v Jížní Koreji a Lotus v Thajsku. V průběhu listopadu je poté otevřeno první Tesco v polské Wroclawi.

V roce 2003 vstoupila společnost prostřednictvím koupě maloobchodní sítě Kipa do Turecka a v roce 2004 do Číny.

Koncem roku 2005 oznámila společnost Tesco své stažení z Tchaj-wanu a vzájemnou výměnu a přenechání obchodů s francouzskou společností Carrefour, která oznámila stažení z České a Slovenské republiky.

### **3.3 Vývoj společnosti Tesco v České republice**

V roce 1996 Tesco vstoupilo do střední Evropy. V České republice koupilo šest a na Slovensku sedm obchodních domů od americké společnosti K-Mart, za 77 milionů britských liber.

V roce 1998 byl otevřen první hypermarket Tesco v Praze – Zličíně. V roce 1999 se otvírá světu nové obchodní centrum Letňany, které je co do velikosti jedno z největších v České republice.

Po roce 2002 jsou v České republice prodávány také výrobky pod vlastní značkou Tesco. V roce 2004 Tesco otvírá první model hypermarketu v Mělníku. Jedná se o model hypermarketu pro menší města do dvaceti tisíc obyvatel.

V roce 2005 zahajuje provoz vlastní distribuční centrum Tesco v Postřižíně, severním směrem od Prahy, a první čerpací stanici Tesco v Karlových Varech.

Tesco dále v roce 2006 rozšiřuje svou síť a přebírá 27 obchodů od Edeky a 11 obchodních domů od Carrefouru.



V roce 2007 Tesco otevírá první energeticky úsporný obchod v Žatci. V roce 2008 je otevřeno Tesco Expres v Bělehradské ulici v Praze. Po tomto roce v únoru 2009 Tesco představuje v Liberci svůj první obchodní dům pod značkou My.

Nyní společnost Tesco v České republice provozuje síť hypermarketů, supermarketů, obchodních domů, čerpacích stanic a expresních prodejen. Základní kapitál společnosti Tesco Stores ČR, a.s je 12 906 802 000 korun českých. Společnost v České republice zaměstnává kolem 10 000 zaměstnanců.

V současné době společnost Tesco v České republice vlastní celkem 135 obchodů. Z toho je šedesát šest obchodních domů, dvacet tři prodejen Tesco Expres, čtyřicet supermarketů a šest obchodních center. Společnost v České republice také provozuje osmnáct čerpacích stanic

### **3.4 Tesco ve světě**

#### **3.4.1 Tesco ve Velké Británii**

**Obr. 3.1 Tesco ve Velké Británii**



Zdroj: [http://www.tesco-shop.cz/tesco\\_v\\_zahranici.asp](http://www.tesco-shop.cz/tesco_v_zahranici.asp)

Ve Velké Británii je Tesco jednička v prodeji potravin. Tato společnosti otevírá dveře k růstu, rozvoji maloobchodních služeb a k uplatnění se na mezinárodním trhu. Během posledních pěti let Tesco ve Velké Británii investovalo 1,2 biliónů liber za účelem zajistit zákazníkům levnější výrobky a služby. Příspěvek Tesca britským obyvatelům byl oceněn

RBS/Sunday Times obchodně-podnikatelskou cenou za rok 2001. Ve Velké Británii Tesco provozuje 780 obchodů a 1202 obchodů nově získané obchodní sítě T&S.

### 3.4.2 Tesco v Irsku

Na Irský trh Tesco vstoupilo v roce 1997 a během působení a rozvoje společnosti Tesco dosáhlo vedoucího postavení na trhu. V současnosti v Irsku Tesco provozuje 77 obchodů o celkové rozloze 157 930 m<sup>2</sup> a zaměstnává 10 500 lidí. V tomto roce společnost otevřela první čerpací stanici v Killarney a v Dublinu brzy zahájila stavbu prvního hypermarketu. Za loňský rok se zdvojnásobily tržby za rozvoz zboží až do domu a tato služba byla rozšířena na celé území Irska.

### 3.4.3 Tesco v Maďarsku

**Obr. 3.2 Tesco v Maďarsku**



Zdroj: [http://www.tesco-shop.cz/tesco\\_v\\_zahranici.asp](http://www.tesco-shop.cz/tesco_v_zahranici.asp)

V Maďarsku patří k hlavním společnostem na trhu. V minulém roce zde otevřelo pět velkých nových obchodů a celkem zde provozuje 53 prodejen s celkovou prodejní plochou 232 250 m<sup>2</sup>. Představili zde vlastní značku oblečení a v červnu 2001 otevřeli distribuční centrum v Herceghalomu.

### 3.4.4 Tesco v Thajsku

**Obr. 3.3 Tesco v Thajsku**



Zdroj: [http://www.tesco-shop.cz/tesco\\_v\\_zahranici.asp](http://www.tesco-shop.cz/tesco_v_zahranici.asp)

Thajsko se nachází v části jihovýchodní Asie a má kolem 60 milionů obyvatel. Většina obyvatel žije v Bangkoku a centrální nížinné části, která je úrodná s množstvím velkých vodních toků. Thajsko patří mezi hlavní země v provozu obchodů Tesco v Asii. V minulém roce Tesco otevřelo devět hypermarketů, z nichž čtyři jsou v hlavním městě Thajska Bangkoku. S celkovým počtem 33 obchodů patří k největším společnostem na Thajském trhu. Zákazníkům Tesco představilo vlastní značku a zákaznickou kartu Tesco.

### 3.4.5 Tesco na Slovensku

Na Slovenský trh Tesco vstoupilo v roce 1996 a během 7 let působení na tomto trhu si zde vybudovalo vedoucí postavení na trhu. V současné době zde provozuje 5 obchodních domů a 12 hypermarketů. V minulém roce Tesco otevřelo na Slovensku 4 nové obchody a ve výstavbě plánuje pokračovat i v dalších letech.

### 3.4.6 Tesco v Polsku

**Obr. 3.4 Tesco v Polsku**



Zdroj: [http://www.tesco-shop.cz/tesco\\_v\\_zahranici.asp](http://www.tesco-shop.cz/tesco_v_zahranici.asp)

Minulý rok Tesco v Polsku otevřelo sedm nových obchodních domů a získalo obchodní síť HIT čítající 13 hypermarketů. Konečný počet hypermarketů a supermarketů dosáhl úctyhodného počtu 66 prodejních míst. Okolo poloviny z celkového počtu distribuovaných potravin je centralizováno a všechny obchody mají k dispozici produkty Tesco vlastní značky, přičemž během loňského roku bylo představeno 420 nových výrobků Tesco vlastní značky.

### 3.4.7 Tesco v Jižní Koreji

**Obr. 3.5 Tesco v Jižní Korei**



Zdroj: [http://www.tesco-shop.cz/tesco\\_v\\_zahranici.asp](http://www.tesco-shop.cz/tesco_v_zahranici.asp)

Polovina z celkového počtu obchodů skupiny Tesco se nachází v Jižní Koreji. Toto však není jediný úspěch, nad kterým se Tesco pyšní v Koreji. Obchod Homeplus dosáhl během prvního otevřacího dne tržeb ve výši přes 1,1 milionů liber, a stal se držitelem světového rekordu Tesco v tržbách. Právě zde byl také představen systém nakupování přes Internet

s názvem e-homeplus. Tento systém nakupování přes internet během minulého roku získal 10 ocenění.

### 3.4.8 Tesco na Tchaj-wanu

**Obr. 3.6 Tesco na Tchaj-wanu**



Zdroj: [http://www.tesco-shop.cz/tesco\\_v\\_zahranici.asp](http://www.tesco-shop.cz/tesco_v_zahranici.asp)

Na Tchaj-wanu společnost Tesco v loňském roce otevřelo nový obchod v severní části země v Chungli. Dohromady zde nyní provozuje tři obchody a letos plánuje otevřít další. Obchody v Chungli a Chingkuo mají otevřeno 24 hodin denně 7 dní v týdnu a oba překonaly prozatímní tchaj-wanské rekordy v tržbách.

### 3.4.9 Tesco v Malajsii

**Obr. 3.7 Tesco v Malajsii**



Zdroj: [http://www.tesco-shop.cz/tesco\\_v\\_zahranici.asp](http://www.tesco-shop.cz/tesco_v_zahranici.asp)

První obchod Tesco v Malajsii byl otevřen začátkem roku 2009 v Puchongu ve spolupráci s Tesco partnerem Sime Darby. Od té doby Tesco otevřelo další dva obchody ve městech Melaka a Klang a plánuje otevřít další.

### **3.5 Hypermarket Tesco ve Frýdku – Místku**

Hypermarket se nachází na ulici Příborská s číslem popisným 2270 ve městě Frýdek – Místek. Hypermarket Frýdek – Místek byl otevřen v roce 2000 a leží u dálnice směrem z Frýdku – Místku na Ostravu. Hypermarket zaměstnává k 1 .4. 2010 162 zaměstnanců.

Jeho provozní doba je nonstop. Je tedy otevřeno 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Hypermarket sám o sobě není součástí žádného nákupního centra, ale v okolí je lokalita, kde je mnoho konkurenčních hypermarketů.

#### **3.5.1 Sortiment zboží v pobočce Tesco Frýdek – Místek**

Řetězce hypermarketu Tesco mají velice široký sortiment. Sortiment jak potravinářského tak nepotravinářského zboží se pohybuje v řádech desetitisíců druhů výrobků. V hypermarketu lze nakoupit potraviny, elektroniku, sportovní potřeby, alkoholické nápoje, domácí potřeby, hračky, drogerii. V případě, když člověk nedisponuje hotovostí či dostatečnými peněžními prostředky na svém bankovním účtu, může si zákazník vzít na některé druhy věcí spotřebitelský úvěr. Součástí hypermarketu Tesco ve Frýdku – Místku je lékarna, restaurace a kavárna.

Společnost Tesco nabízí zákazníkům tisíce výrobků vlastní značky. Jednotlivé vlastní výrobky jsou dále rozděleny do těchto kategorií:

- Tesco výhodný nákup – s důrazem na nízkou cenu
- Tesco Standart – kvalita srovnatelná se značkovými výrobky, ale za nižší cenu
- Tesco Healthy Living – je řada výrobků, která zákazníkům společnosti pomáhá žít zdravěji
- Tesco Organic – jsou biopotraviny z ekologického zemědělství
- Tesco Fenest – jedná se o výrobky té nejvyšší kvality
- Nové značky za super ceny – značky exkluzivně pro Tesco s cenami diskontních řetězců
- Tesco Light choice – jedná se o potraviny se sníženým obsahem nutričních hodnot.

Pro zákazníky, kteří v hypermarketu Tesco hledají oblečení, společnost připravila několik vlastních značek. Asi nejznámější značkou Tesco oblečení je značka Cherokee.

### **3.5.2 Provozní doba**

Provozní doba je v souladu s filosofií společnosti Tesco. Hypermarket Tesco je ve všech větších městech otevřen 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Tyto obchody vycházejí vstříc hlavně zákazníkům, kteří si chtějí jít nakoupit i večer, v noci či brzo ráno. Hypermarkety společnosti Tesco mají většinou otevřeno i o svátcích. U větších hypermarketů či obchodních domů bývá často zastávka městské hromadné dopravy.

### **3.5.3 Pohodlí zákazníků**

Pohodlí zákazníků a jejich spokojenost je pro společnost Tesco jeden z nejdůležitějších faktorů. Jednou z možností zvýšení komfortu nákupu je i možnost platby kartou. V prodejnách Tesco může zákazník platit prostřednictvím platební karty. Platba jde také uskutečnit v eurech a samozřejmě v domácí měně. Další zdokonalení pohodlí zákazníka je možnost nákupu na splátky či nákupní taška zdarma. Samozřejmostí hypermarketu Tesco je bezbariérový přístup. Tento přístup usnadňuje život hlavně zdravotně postiženým lidem.

Pohodlí zákazníků řetězce Tesco zvyšuje možnost platby za nákup stravenkami. Toto je možné však pouze v případě že nakupujete v supermarketu Tesco. V hypermarketu lze stravenky použít jen u grilovacího pultu. Je to z důvodu, že hypermarkety neprodávají jen potravinové zboží, ke kterému je stravenka primárně určena. Řetězce společnosti Tesco mívají také nárazové akce, kdy k nákupu zákazník dostane poukázku v určité nominální hodnotě na nákup dalšího zboží.

Součástí areálu prodejny bývá také parkoviště. Stání na těchto parkovištích bývá v naprosté většině případů zdarma. V některých centrech existují speciální autobusové linky, které vás zdarma dovezou až k hypermarketu společnosti Tesco.

Dle propagačního materiálu společnosti Tesco je pro zákazníky výhodou reklamace bez problému. Program „Nevhodný nákup“, zajišťuje vrácení zboží v originálním obale a platnou účtenkou bez udání důvodu.

Při osobním kontaktu jsem ovšem zjistil určité podmínky, které v propagačním materiálu uvedeny nebyly. Zboží se musí vrátit nerozbalené a nepoužité. O vrácení zboží rozhoduje až manager společnosti, a není to automatické, jak se slibuje v propagačním materiálu. Reklamace se řídí reklamačním řádem vyvěšeným v prostorách prodejny. Délka lhůty pro vrácení zboží by měla být neomezená dle programu „nevhodný nákup“, ale zpravidla se uznává pouze měsíc po zakoupení zboží.

### **3.6 Filosofie společnosti Tesco**

Základem filosofie společnosti Tesco je snaha poskytnout zákazníkovi to nejlepší, naslouchat jeho přáním a stát se obchodem pro všechny. Toto úsilí bylo oceněno několika tituly - Hypermarket roku 2004, 2006, 2007, 2008 a 2009. Vize společnosti Tesco stojí na vysoké kvalitě, nízkých cenách prodáváných výrobků a na zlepšování a zdokonalování služeb zákazníkovi. Příkladem tohoto zdokonalování služeb může být rozbíhající se projekt donášky zboží až do domu. Uspořádání zboží v hypermarketech Tesco vychází z přání zákazníků a marketingového průzkumu. Často sortiment v úrovni očí odráží zdravý životní styl vycházející z přání zákazníků, ale současně i marketingové strategie.

#### **3.6.1 Vize přístupu k zákazníkovi a Tesco hodnoty**

Základní hodnotou společnosti Tesco je přístup k zákazníkovi. Častokrát toto znamená nabídnout něco víc než konkurence. Základním předpokladem úspěchu je zákazníkovi porozumět. Společnost Tesco vidí zákazníka až na prvním místě. Příkladem toho může být i nedávný případ Tesco ve velšském Cardiffu. Supermarket se rozhodl vyjít vstříc zákazníkům stěžujícím si na stále se uvolňující oblékací návyky menší skupiny nakupujících. Tito zákazníci si stěžovali na ostatní zákazníky, a na stále se uvolňující oblékací návyky těchto zákazníků. Vadilo jim, že zákazníci potkávali naboso či v pyžamech a prý je toto jednání pohoršovalo. Tesco jim dalo za pravdu a vydalo nařízení zakazující jim v tomto oblečení vstup do prodejny.



Základní hodnoty společnosti Tesco vyjadřují způsob, jakým vykonává společnost svoji práci a pomáhá být lepší než konkurence. Společnost má svých pět pevných zásad a hodnot týkajících se vztahu k zákazníkům:

- Nikdo se nestará o zákazníky lépe než my
- Porozumíme zákazníkům lépe než kdokoli jiný
- Buďme energičtí a tvůrčí a mějme zákazníka na prvním místě
- Využijme našich sil a předností k poskytování hodnot našim zákazníkům
- Starejme se o naše zaměstnance, aby se oni mohli starat o naše zákazníky

### **3.6.2 Cíle společnosti Tesco**

Zaměstnanci společnosti by měli vědět jaké má společnost Tesco cíle a zájmy:

- Dobrou pověst a jméno u zákazníků
- Větší prosperita a rozvoj společnosti
- Dosáhnout vysoké míry loajality u zaměstnanců
- Dosáhnout statutu globálně uznávané úspěšné obchodní společnosti
- Přiblížit své služby zákazníkům

Řídící kormidlo je nástroj, prostřednictvím kterého měří společnost dosažení cílů stanovených na období jednoho roku. Všechny části řídicího kormidla spolu vzájemně souvisí a jsou stejně důležité pro úspěch společnosti. Každý zaměstnanec v jakékoliv funkci hraje klíčovou roli při dosahování těchto cílů.

Řídící kormidlo se skládá z následujících oblastí:

- Zákazník
  - Získat dlouhodobou loajalitu
  - Ceny jsou dobré
  - Dostanu co chci
  - Obsluha je skvělá
  - Nečekám ve frontě
  - Nakupování je snadné a příjemné

- Zaměstnanci
  - Důvěřujeme si a respektujeme jeden druhého
  - Mám příležitost k růstu v rámci společnosti
  - Zajímává práce
  - Mám podporu svého manažera
- Provoz
  - Výstavba, přestavba a údržba
  - Produktivita služeb
  - Nákup a sortiment výrobků
  - Zásobování a doplňování
  - Podpora provozu auditu
- Finance
  - Zvyšovat tržby
  - Maximalizovat zisk
  - Řídit naše investice a tok peněz
- Společnost
  - Být odpovědný, čestný a upřímný
  - Být dobrým sousedem

Výsledek hodnocení se znázorňuje pomocí barev. Modrá barva znamená že stanovený cíl byl splněn nad očekávání. Zelená barva značí, že stanoveného cíle společnost dosáhla. Oranžová barva značí, že je potřeba zvýšit úsilí k dosažení cíle. Červená barva říká, že za současného stavu by společnost cíl nesplnila.

## **3.7 Marketingové tahy a novinky společnosti Tesco**

### **3.7.1 Samoobslužné pokladny**

Společnost Tesco prezentuje na svých webových stránkách samoobslužné pokladny. Láká zákazníky na možnost vyzkoušet si, jaké je to být pokladní a nemuset přitom chodit nikam na brigády. V určitých vybraných obchodech jsou samoobslužné pokladny, kde si zákazník může sám namarkovat svůj nákup.

### Obr.3.8 Samoobslužná pokladna



Zdroj:<http://beznyzivot.mujblog.centrum.cz/clanky/Samoobsluzne-pokladny-v-supermarketu-42734.aspx>

Společnost poukazuje na opravdovou jednoduchost této transakce a možnost využití více jazyků. U běžných výrobků naskenujete čárový kód a pak je uložíte do tašky na kontrolní váhu. U pečiva si vyberete v obrázkovém menu a pak zadáte množství. Váhové položky položíte na pultík s okýnkem scanneru, který slouží také jako váha a opět vyberete druh zboží v obrázkovém menu. Pak už stačí jen zaplatit. A to zvládnete také sami. Pokladna přijímá jak mince, tak bankovky a pochopitelně můžete použít i platební kartu.

Pokladna vás prý povede hlasovými pokyny. V případě objevení problému je u pokladen asistent, který vám pomůže. Tito asistenti jsou nazýváni беруšky. Pokladny jsou určeny především pro malé nákupy s nákupními košíky. Na bezpečnost transakcí u pokladen dohlíží asistenti nazýváni беруšky.

A otázka bezpečnosti? Pokladna kontroluje váhu kupovaných předmětů a porovná s váhou, kterou by dané předměty měly mít. V případě nesouladu začne hlasitě pípat. V případě nákupu alkoholu či cigaret je pípáním přivolán asistent pro kontrolu zletilosti. Pokladny jsou zatím rozšířené hlavně v zahraničí.

Výhody pokladen:

- obslužení bez front
- ušetření nákladů na personál
- větší kontrola na náklady za nákup
- odpadá nutnost osobního kontaktu

nevýhody pokladen:

- zákazník není za použití této pokladny finančně zvýhodněn
- větší nákupy není kde odkládat
- velké výrobky musí odbavit pokladní
- problémem jsou časopisy, které nejsou v databázi výrobků a nemají uvedenou váhu, pokladna při jejich zaúčtování začne pískat a volat pokladní
- zájem ostatních zákazníků o vaši aktivitu
- při jedné opravě pokladny je vyřazena z provozu také druhá
- možnost pouze menších nákupů
- existence možnosti obejít bezpečnostní systémy

### **3.7.2 Rozvoz zboží zdarma**

Společnost Tesco nabízí možnost rozvozu zboží zakoupené v Tescu zdarma a to až do vzdálenosti 30 km. Toto je ovšem limitováno částkou nákupu. Tato částka je 3000 Kč. Rozvoz zboží zdarma se nevztahuje na potraviny. Zboží je dodáno před dům a služba nezahrnuje instalaci spotřebiče. Služba je poskytována v hypermarketech a obchodních domech Tesco.

### **3.7.3 Za osobní půjčkou nově do Tesca**

Od soboty 1. srpna 2009 pod nově vytvořenou značkou Tesco Finanční služby bude společnost nabízet ve spolupráci s GE Money Multiservis půjčku bez ručitele nebo zajištění od 20 000 korun českých do 100 000 korun českých na cokoliv.

Žádost o půjčku by mělo být možné vyřídit při nákupu během 15 minut. Dle společnosti Tesco je největší výhodou, že si o půjčku může zákazník požádat přímo v obchodě, například v průběhu víkendového nakupování. Zákazník není vázán na otevírací dobu banky. Úroková sazba půjčky závisí na výši a délce poskytnutého úvěru a doba splácení je od 12 do 72 měsíců.

Dle modelového příkladu půjčky v případě úvěru 70 000 Kč je přímá platba 0 Kč měsíční splátka v případě splácení 72 měsíců je 1736 Kč a RPSN vychází na 20,29 %.

### 3.8 Společenská odpovědnost společnosti Tesco

Společenská odpovědnost firem je chápána jako dobrovolné integrování ekonomických i sociálních hledisek do každodenních firemních činností se začleněním okolí.

Trend v chápání společenské zodpovědnosti je v dnešní kontinentální Evropě na vzestupu. Porozumění společnosti tomuto tématu se pomalu zlepšuje. Velkou míru v tématu společenské zodpovědnosti hraje kultivace celé společnosti. Spolupráce neziskového a komerčního sektoru je přínosem pro funkční občanskou společnost. Tato spolupráce může být přínosná a úspěšná pro oba subjekty jen za podmínky fungujícího rovnoprávného vztahu a uznání práce obou subjektů. Sektor neziskový by měl porozumět potřebám komerčního sektoru a prostředí v němž funguje a firmy by neměly dělat z charitativních programů jen marketing.

Společensky odpovědné a etické chování firem hraje velkou roli ve společenském rozvoji celé země. V období první republiky již existovala řada podniků, jejichž koncepce nebyla zaměřena jen na rozšiřování trhu, zákazníka a výborný výrobek. V pomyslném čele takovéto filosofie stála firma Baťa. Cílem byl také dlouhodobý rozvoj firmy zahrnující péči o rozvoj zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, zvyšování jejich kvalifikace, zdravotní péče. Oblasti zájmu byla také rekreace zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, sportovní a společenské využití.

Tyto aktivity vedly ve své době daleko za hranice běžných pracovních vztahů zaměstnanec – zaměstnavatel. Tyto aktivity přispívaly ke zdravému rozvoji obcí, měst, regionů, a ve svém důsledku i k zdravému rozvoji celé společnosti.

Společnost Tesco svojí společenskou zodpovědnost rozdělila do několika klíčových oblastí. Mezi tyto oblasti patří:

- podpora ekonomického rozvoje s ohledem na životní prostředí
- pomoc lidem se zdravotními problémy a mentálně a tělesně postiženým dětem
- podpora zdravého životního stylu
- budování férových a spravedlivých vztahů s dodavateli

Společnost Tesco se v roce 2006 veřejně zavázala, že do roku 2020 sníží tzv. uhlíkovou stopu o 50 %. Své plány začala realizovat zavedením nových energeticky úsporných prodejen nebo začleněním nových technických řešení v oblasti potravinářského chlazení, klimatizace obchodních jednotek nebo řízením osvětlení velkých veřejných prostorů.

O dva roky později společnost Tesco odstartovala novou formu zapojení široké veřejnosti a svých zaměstnanců do celonárodního charitativního projektu Běh pro život.

V roce 2009 pak založila vlastní Nadační fond Tesco, jímž zastřešuje veškeré své charitativní aktivity.

Všechny prodejny Tesco mají své neziskové partnery, které dlouhodobě podporují. Mezi partnerské neziskové organizace patří dětské domovy, linky bezpečí, azylové domy, kojenecké ústavy, nemocnice, sociální ústavy, ústavy pro handicapované, ale i sportovní centra.

### **3.9 Motivace zaměstnanců Tesco**

Jednu část mzdy zaměstnance tvoří základní mzda, tedy mzda fixní. Mzda je zaměstnancům vyplácena jednou měsíčně převodem na zaměstnancův účet. Výplatní den je 10. den měsíce následujícího po vykonání práce. V celkové mzdě jsou vypláceny také příplatky, které mohou být každý měsíc jiné a tvoří variabilní složku mzdy.

Mzda bývá stanovena na základě pracovní smlouvy. Zpravidla společnost Tesco rozdělí zaměstnance do pěti skupin podle profesí, a pro každou skupinu určila základní mzdu. K základní mzdě zaměstnanec dostane ještě lokální příplatek. Výše příplatku záleží na městě, kde zaměstnanec pracuje. Tam kde má společnost největší problém sehnat dostatek zaměstnanců jsou příplatky nejvyšší. Kde naopak problém se získáním pracovní síly není budou příplatky nejnižší. Velmi často se používají také náborové příplatky.

Odměny a prémiové příplatky pro managery jsou placeny jednou ročně, a to převodem na účet zaměstnance. Managementu je vyplácena mzda jednou měsíčně v souladu se smlouvou o mzdových podmínkách. Kromě fixní mzdy poskytuje zaměstnavatel také variabilní mzdové příplatky a následující odměny:

- lokální příplatek (dle místa výkonu práce, dělí se do 4 skupin)
- peněžitý příplatek při odchodu do důchodu (dle posouzení a schválení vedení)
- odměny při pracovních výročí jsou vypláceny po každých pěti letech nepřetržitého pracovního poměru. Příspěvky se pohybují mezi dvěma a deseti tisíci.
- věrnostní odměny, které jsou dle odpracovaných let. Odměny jsou vypláceny každý rok, zpravidla před Vánoci. Tato odměna se pohybuje v řádů tisíců korun. Odměna za 5 a více let pracovní činnosti pro společnost se blíží částce 5000 Kč.
- slevy na nákup věcí u společnosti Tesco (je ve výši 10 %)
- náborový příplatek (dle nedostatkové profese a jen po určitou dobu)
- příspěvek na penzijní připojištění. Nárok vzniká po pěti letech nepřetržitého pracovního poměru. Společnost Tesco přispěje 100 % příspěvku, maximálně však 200 korun českých za měsíc.
- příspěvek na údržbu pracovního oblečení (dle odpracovaných hodin a dle pozice)
- příplatek za práci v sobotu a neděli (10 % ze mzdy)
- příplatek za práci v noci (8 Kč za hodinu)
- příplatek za práci ve svátek (100 % mzdy)
- příplatek za práci přesčas
- příspěvek na stravování ve výši stravovací poukázky v hodnotě 50 korun českých. Příspěvek zaměstnance na tuto poukázku činí 16 korun českých.

Společnost Tesco při restrukturalizaci systému odměňování také zrušilo nejružnější příplatky. Jedná se především o příplatky na rekreaci, životní jubilea a dětské tábory. Dle vyjádření společnosti nepodporovaly výkony a loajalitu. Slevy na nákup tvoří jednorázové desetiprocentní slevy každý měsíc. Společnost Tesco nabízí ovšem slevy u cestovních kanceláří Čedok ČR, FIRO-tour, Satur SR, FIRO-tour SK.

K osobní rekreaci za zvýhodněných podmínek mohou všichni zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci využít rekreační chatu Skalka, která je situována v oblasti Broumovské vrchoviny.

Zaměstnanci centrální kanceláře můžou po zkušební době zdarma využívat služeb sportovního centra Lagon v Letňanech, které nabízí plavecký bazén, saunu, páru, whirlpool, fitness centrum.

### 3.9.1 Starost o zaměstnance

Citelnou výhodou je možnost závodního stravování, kde si zaměstnanci mohou dopřát teplého jídla. Teplé jídlo pro společnost zajišťuje firma Eurest. Příspěvek na dětskou rekreaci a životní jubilea byl zrušen. Nabízí se zde možnosti rekondičního volna. Zaměstnanci mohou využívat také výhody pracovního oblečení a příspěvky na jeho údržbu.

Společnost Tesco nabízí zaměstnancům také kariérový růst a vzdělávací programy. Společnost Tesco se prezentuje jako zaměstnavatel, který dbá na rozvoj znalostí a dovedností vlastních zaměstnanců. Společnost nabízí takové kurzy, které přispějí lepšímu přehledu a osobnímu rozvoji zaměstnance.

Zaměstnanci, kteří mají chuť a potenciál vykonávat vyšší pracovní pozice, můžou využít možnosti kariérního růstu. Mohou si ve spolupráci s nadřízenými připravit plány osobního rozvoje, které jim pomůžou získat znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro kariérní postup. Zaměstnanec centrály může využít například z těchto možností vzdělávání a rozvoje:

- Interní školení – jedná se hlavně o školení měkkých (soft) manažerských dovedností
- Všeobecná školení – jedná se o získání základních informací o společnosti, pracovních podmínkách, historii, hodnotách a předpisech společnosti
- Základní dovednosti – jedná se o školení plánování, provádění, hodnocení pracovních činností, řešení problému, sestavení a využití „RACI“, tabulek, a jiných dovedností
- Leadership školení – jde o školení pro managery v oblasti komunikace, asertivity, zvládání stresu, projektování řízení a plánování času
- Externí školení – jde o školení v specifických oblastech odbornosti, například v oblasti legislativy a počítačových kurzů.
- Jazyková výuka – možnost navštěvovat v pracovní době kurzy anglického jazyka v rozsahu 2 krát 1 hodina týdně.
- TWIST – jedná se o zajímavou příležitost pro zaměstnance centrální kanceláře na získání a doplnění zkušeností a informací z provozu. Program trvá několik dní, kdy účastník pracuje na provozovně.

Společnost Tesco zaměstnance také oceňuje. Nabízí zaměstnancům program „Tesco Díky.“ Jedná se o program, ve kterém oceňuje společnost zaměstnance za pomoc, úsilí nebo práci



vykonanou nad rámec pracovních povinností. Navrhnout ocenění může kterýkoli zaměstnanec, pokud se domnívá, že si takové ocenění oprávněně zaslouží. Ocenění má formu certifikátu a program je každoročně vyhodnocován.

Společnost svým zaměstnancům nabízí možnost kratších pracovních úvazků. Tyto možnosti mohou být na různém pracovním – právním základu. Jednou z možností je uzavření pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti nebo dohody o vykonané práci. Některé z těchto pracovních vztahů vyhovují hlavně zaměstnancům na mateřských dovolených nebo rodičovské dovolené, matkám s malými dětmi, důchodcům, studentům a mnoha dalším.

### **3.9.2 Pracovní podmínky**

Předpokládaná délka pracovní doby by neměla přesáhnout u nepřetržitého provozu 37,5 hodin za týden. Zaměstnanci ovšem mívají ve svých pracovních smlouvách pracovní dobu nerovnoměrně rozvrženou do celého roku. V tomto roce jsou zahrnuty svátky i víkendy. Pro nepřetržitý provoz Frýdeckého hypermarketu Tesco je pracovní doba 37,5 hodin za týden plus přesčasy. Platí to pro zaměstnance s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou

Zavedené nároky na rekondiční volno jsou 1 den na odpracovaný rok. Tedy po odpracovaném roce si může zaměstnanec vzít jeden den rekondičního volna. Nárok na pauzu upravuje platná kolektivní smlouva a legislativní normy České republiky. O přestávkách rozhoduje buď vedoucí daného úseku nebo přímý nadřízený zaměstnanec. První neplacená přestávka by ovšem neměla být později než po pěti a půl hodině soustavné práce, a neměla by být kratší než půl hodiny. Na druhou přestávku v délce třiceti minut má zaměstnanec právo po odpracování aspoň deseti hodin. Přestávky v práci není dovoleno čerpat na počátku ani na konci směny.

Práce přesčas je práce konaná na žádost zaměstnavatele nebo po dohodě zaměstnavatelem nad stanovenou týdenní pracovní dobu. Práci přesčas proplácí společnost Tesco po měsíci, kdy vznikla, pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedomluví na čerpání náhradního volna v následujících třech měsících.

Při změně pracovní činnosti zaměstnanci absolvují bezpečnostní školení a školení o hygienických předpisech a požární ochraně. V případě, že k výkonu funkce zaměstnanec je

potřeba manipulace se strojem, absolvují ještě školení o manipulaci se stroji. Zaměstnavatel je povinen poskytnout ochranné pracovní prostředky a bezplatně poskytnout pracovní oblečení, které má v současnosti nový dizajn. Pro zaměstnance je povinen umožnit dodržení pitného režimu v průběhu výkonu práce. Zaměstnavatel má také kontrolu nad dodržováním hygienických pravidel zaměstnanci.

### **3.9.3 Provozní pravidla společnosti Tesco**

Základní provozní pravidla společnosti Tesco. Jedním ze základních provozních pravidel je důvěrnost informací. Pro společnost Tesco je velice důležitá diskrétnost zaměstnanců při poskytování informací zejména o bezpečnostních a informačních systémech, obchodními plány společnosti, cenovou politikou nebo citlivými informacemi o zaměstnancích. V případě, že si zaměstnanci nebudou jistí, zda smějí poskytnout informace například při prosbě médií o rozhovor, mají povinnost obrátit se na svého nadřízeného, který osloví zodpovědné oddělení pro komunikaci s médii.

Při nástupu se musí zaměstnanec prokázat identifikační čipovou kartou, která slouží k záznamu o příchodu a odchodu zaměstnance. Zaměstnanec může soukromě telefonovat v pracovní době pouze se svolením svého nadřízeného a soukromý mobilní telefon zaměstnanec nemůže na pracovišti používat.

Kouření je povoleno pouze na vyhrazených místech. Alkohol a omamné látky v prostorách společnosti, nebo vstup pod vlivem takovýchto látek je vnímáno jako porušení bezpečnosti práce.

V případě náhrady škody je zaměstnanec povinen si počínat tak, aby nedocházelo ke škodám na zdraví a majetku a bezdůvodnému obohacení. Je-li hrozba nějaké škody, zaměstnanec je povinen upozornit přímého nadřízeného. Interní systémy používané v společnosti Tesco jsou následující:

- HACCP – preventivní systém pro zajištění zdravotní nezávadnosti výrobku
- FIFO – rotace zboží a systém vyskladňování zboží
- WIBI – vizuální kontrola surovin a zboží při zpracovávání a prodeji

- LOGBOOK – pomáhá prokazovat státním kontrolním orgánům provádění pravidelné kontroly výrobků a surovin
- HACCP – je písemný doklad chránící provozovny a prokazující plnění zásad
- HACCP a jsou nepostradatelné při vyšetřování problému s hygienickou a zákaznickou reklamací.

### **3.9.4 Hygiena a oblečení**

Každý zaměstnanec společnosti musí mít platný zdravotní průkaz a musí absolvovat hygienická školení. Základem hygieny na všech pracovištích je při práci s potravinami používání rukavic či folií. Zboží se nesmí nikdy pokládat přímo na podlahu a je nutné použít doplňovací vozík či paletu. Pomůcky a nářadí musí být vždy čisté. V případě zamoření hmyzem, ptáky či hlodavci je zaměstnanec povinen ohlásit skutečnost nadřízenému. Zaměstnanci by měli dodržovat přísnou osobní hygienu.

### **3.9.5 Komunikace ve společnosti Tesco**

Komunikace zaměstnanců s vedením společnosti probíhá jednou za tři měsíce. Tato komunikace s vedením společnosti je nazývána fórum zaměstnanců. S vedením společnosti ovšem nemohou komunikovat všichni zaměstnanci najednou, proto si zaměstnanci mezi sebou vyberou svého zástupce. Svého zástupce si zaměstnanci určují formou volby. Volba se opakuje co dva roky. Během této doby komunikují zvolení zástupci s vedením. Zástupce se volí v rámci oddělení.

Ve společnosti probíhá již několik let anketa „Náš názor“. Cílem je zjistit jaké mají zaměstnanci názory a postoje k otázkám, které vedení společnosti zaměstnancům položí. Otázky se také týkají spokojenosti zaměstnanců se svojí prací. Zaměstnanci mohou nepřímo komunikovat také pomocí firemní nástěnky. Nástěnky spolu s hesly na nástěnkách „Všichni jsme jeden tým, Tesco tým, Podporujme jeden druhého a více se odměňujeme než kritizujeme, Jednejme s lidmi tak, jak chceme, aby lidé jednali s námi a Více se ptejte, dělejte zkušenosti, aby mohly být využity“ obsahují oznámení a důležitá firemní sdělení. Nástěnky jsou umístěné tak, aby všichni zaměstnanci museli kolem nástěnky projít.

### **3.9.6 Etický kodex společnosti Tesco**

Dle společnosti Tesco se jedná o veřejný závazek správného morálního podnikání, transparentních vztahů a dobrých úmyslů. Kodex obsahuje základní informace co je možné a co už neodpovídá zásadám dobrého podnikání.

- Odběratelské vztahy
- Obchodní a podnikatelská bezúhonnost
- Sřety zájmů
- Zneužívání důvěrných vnitřních informací a porušování trhových pravidel
- Dárky a nevhodné odměny
- Politické činnosti
- Duševní vlastnictví
- Důvěrnost a ochrana osobních údajů
- Účetnictví a praní špinavých peněz
- Rovné příležitosti zaměstnanců
- Nepřijatelné chování

Základem kodexu je také informace o tom jak postupovat, co nedělat, jak by se měl zaměstnanec chovat i jak postupovat v určitých situacích. Kodex řeší také otázky co dělat v případě, že někdo ze zaměstnanců tento kodex porušuje.

## 4 Swot analýza

Swot Analýzu jsem dělal na základě dotazníků, které jsem rozdál zaměstnancům společnosti Tesco. Dotazníků jsem rozdál celkem třicet pět. Z těchto třiceti pěti dotazníků jsem obdržel vrácených pouze dvacet šest kusů dotazníků. Budu posuzovat slabá a silná místa v systému motivace zaměstnanců. Dotazníky byly rozdány bez ohledu na pracovní pozici. Dotazník je složen z 30 otázek, které jsou rozděleny do pěti kategorií. Po sečtení všech odpovědí jsem vypracoval graf ke každé otázce. Úkolem grafu je graficky znázornit procento respondentů, které odpovědělo na danou variantu odpovědi. U dotazníků je ve většině otázek přípustná jen jedna odpověď.

V dotazníku u vybraných otázek je uvedeno, že zaměstnanec může označit i více správných odpovědí. Pro větší vypovídací schopnost dotazníků jsem zvolil navíc soubor otázek, na které odpovídá zaměstnanec čísly dle své míry spokojenosti. Míru své spokojenosti může ohodnotit čísly od 1 do 10. Číslice 1 vyjadřuje nejvyšší spokojenost zaměstnance. Se zvyšujícími se hodnotami čísel se spokojenost zaměstnance snižuje. Nejvyšší číselné ohodnocení nespokojenosti je vyjádřené hodnotou čísla 10.

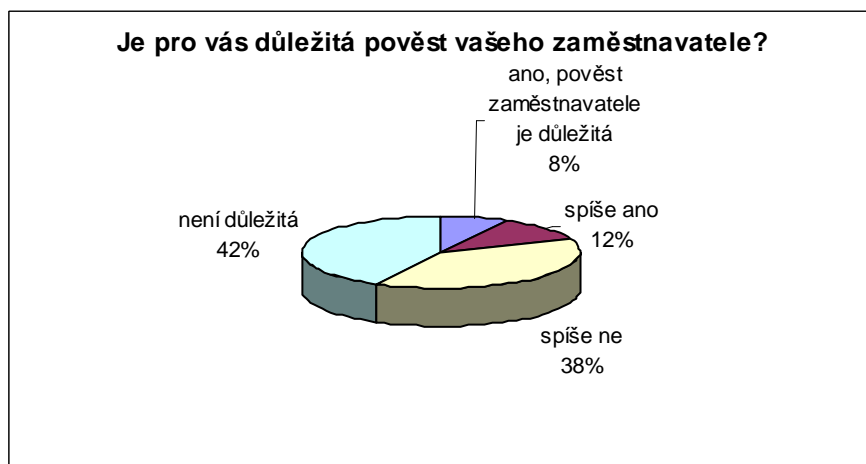
V případě, že na variantu odpovědi otázky bude počet odpovídajících zaměstnanců roven nule, odpověď nebude graficky znázorněna.

### 4.1 Soubor otázek orientovaný na smysl pracovní činnosti

První kategorie otázek, jsou otázky směřující ke smyslu pracovní činnosti. V tomto souboru otázek se snažím sledovat, v jaké míře zaměstnanci společnosti Tesco sdílejí hodnoty jejich zaměstnavatele, případně zda se mohou ve společnosti seberealizovat. Z těchto otázek budu analyzovat slabá místa systému v této oblasti. Tuto kategorii považuji za důležitou, a to z přesvědčení, že zaměstnanec, který je nespokojen a neuznává hodnoty zaměstnavatele, například vinou špatného řízení společnosti nepocituje uspokojení ze své práce, je zpravidla dříve unavený a vyčerpaný, nevydrží u zaměstnavatele pracovat delší dobu a může ve svém důsledku negativně ovlivňovat a demotivovat celý kolektiv.

### 4.1.1 Pověst zaměstnavatele

Graf 4.1 Je pro vás důležitá pověst vašeho zaměstnavatele?

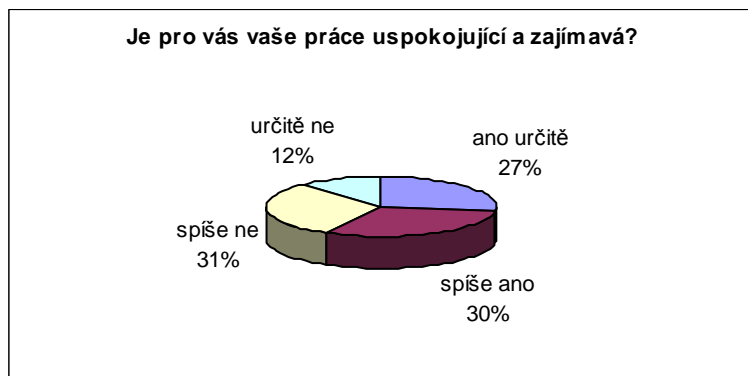


Zdroj: Vlastní zdroj

Z dvaceti šesti respondentů odpověděli dva zaměstnanci, že je pro ně pověst zaměstnavatele velice důležitá. Tři zaměstnanci odpověděli, že je pro ně pověst zaměstnavatele spíše důležitá. Deset zaměstnanců odpovědělo, že pro ně není pověst zaměstnavatele důležitá, a dalších jedenáct že je pro ně pověst jejich zaměstnavatele zcela nedůležitá. Vzhledem k charakteru otázky považuji výsledek odpovědi z pohledu vnitřní motivace zaměstnanců za nepříliš dobrý, a to zejména z psychologického hlediska. Z podrobnější analýzy dotazníků jsem zjistil, že početně jsou více nespokojené ženy působící v řadách liniových zaměstnanců s výučním listem či maturitním vysvědčením. Naopak je z analýzy vidět, že z pěti kladně odpovídajících zaměstnanců je jen jeden vyučen, dva mají středoškolské vzdělání a dva zaměstnanci vysokoškolské vzdělání v odlišných úrovních.

### 4.1.2 Spokojenost s prací

Graf 4.2 Je pro vás vaše práce uspokojující a zajímavá?



Zdroj: Vlastní zdroj

Z dvaceti šesti respondentů odpovědělo na otázku patnáct zaměstnanců kladně, že je jejich práce uspokojivá a zajímavá a dvanáct záporně. Poměr mezi spokojenými a nespokojenými zaměstnanci je 57 % kladných odpovědí ku 43 %. Z výsledku můžeme tedy říci, že pro celých 43 % zaměstnanců společnosti Tesco je práce neuspokojující a nezajímavá. Poměr záporně odpovídajících mužů a žen je 7 mužů ku 8 ženám. Naopak kladně odpovědělo více žen než mužů. Lze tedy říci, že ženy jsou v této otázce spokojenější než muži. Z pohledu pracovní pozice odpovědělo záporně nejvíce respondentů pracujících na pozicích liniových zaměstnanců, naopak u vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců jsou odpovědi ve všech případech kladné.

Toto lze hodnotit z pohledu motivace jako faktor, který může zásadně ovlivňovat chování velké části zaměstnanců. Zaměstnanci obecně, pro které je práce neuspokojivá, častěji práci opouštějí, nedělají práci s radostí. Na větší část zaměstnanců může práce působit zvýšenou mírou únavy. Jako riziko zde vidím možnost horší rezistence vůči stresovým situacím. Dle mého názoru riziko odolnosti zaměstnanců vůči stresovým faktorům bude výrazně vyšší.

#### 4.1.3 Zájem zaměstnanců o řízení společnosti

Graf 4.3 Zajímáte se o řízení společnosti?

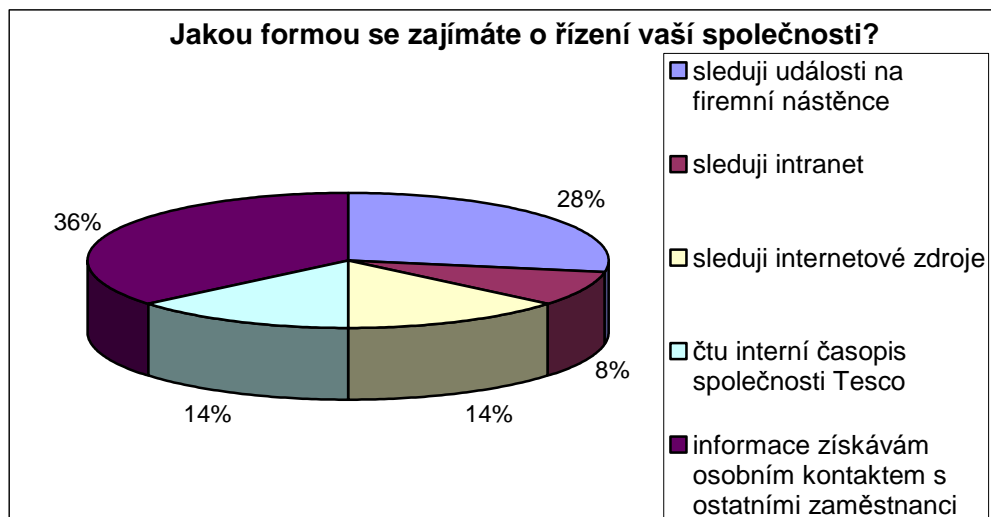


Zdroj: Vlastní zdroj

Na otázku ohledně zájmu o řízení společnosti odpovědělo kladně 15 zaměstnanců. Záporně odpovědělo 11 zaměstnanců. O řízení společnosti se dle výsledků dotazníků zajímají jak muži tak ženy. Kladně odpovědělo 7 mužů a 8 žen. Záporně potom 3 muži a 8 žen. Toto lze hodnotit jako poměrně slušný zájem zaměstnanců o řízení společnosti, ve které pracují. Z analýzy dotazníků je zajímavé, že se o řízení společnosti nutně dle statistických údajů z dotazníků zajímají také zaměstnanci, pro které není pověst jejich zaměstnavatele důležitá. Z pohledu pracovní pozice se o řízení společnosti nejvíce zajímají zaměstnanci pracující ve středním managementu a zaměstnanci pracující ve vyšším managementu společnosti.

#### 4.1.4 Řízení společnosti

Graf 4.4 Jakou formou se zajímáte o řízení vaší společnosti?



Zdroj: Vlastní zdroj

Na tuto otázku odpovědělo celkem 15 zaměstnanců. Většina zaměstnanců využila možnosti zakřížkovat více správných odpovědí. Deset zaměstnanců odpovědělo, že sleduje události prostřednictvím firemní nástěnky. Tři zaměstnanci sledují intranet. Pět zaměstnanců sleduje internetové zdroje a stejný počet jich sleduje interní časopis společnosti Tesco. Informace osobním kontaktem s ostatními získává 13 zaměstnanců. Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci, kteří se zajímají o řízení společnosti sledují více zdrojů informací. Jako stěžejní zdroj informací je firemní nástěnka a kontakt s ostatními zaměstnanci.

#### 4.1.5 Prestiž zaměstnavatele

Graf 4.5 Vidíte svého zaměstnavatele jako prestižní společnost?



Zdroj: Vlastní zdroj



Svého zaměstnavatele jako prestižní společnost vidí jen 5 zaměstnanců. Naopak svého zaměstnavatele nevidí jako prestižního 21 zaměstnanců. Kladně odpověděly převážně ženy s vyšším vzděláním, ve dvou případech s vysokoškolským magisterským vzděláním. Za pozornost stojí dotazník zaměstnance vyššího managementu, dle kterého je zřejmé, že zaměstnanec vidí svého zaměstnavatele jako prestižního. Přesně na dvě skupiny se rozdělili zaměstnanci středního managementu. Polovina z nich vidí svého zaměstnavatele jako prestižního, polovina z těchto zaměstnanců svého zaměstnavatele jako prestižního ovšem nevidí. Celkově z výše uvedeného vyplynulo, že většina zaměstnanců nevidí svého zaměstnavatele jako prestižního.

#### 4.1.6 Zvýšení kvalifikace

Graf 4.6 Máte možnost si zvýšit si svoji kvalifikaci v rámci organizace?



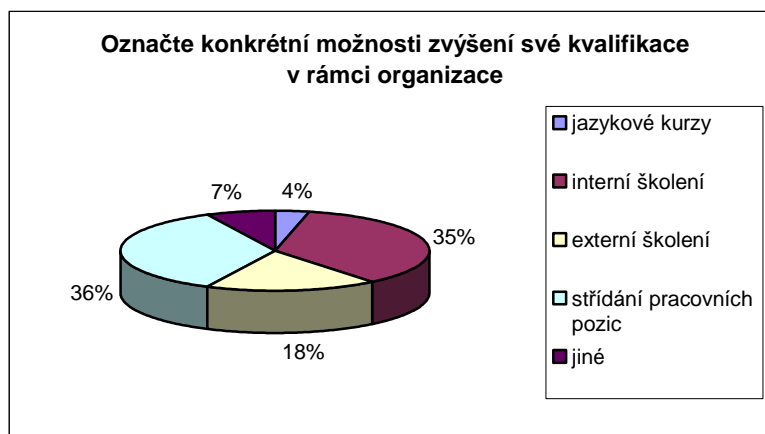
Zdroj: Vlastní zdroj

V otázce možnosti zvýšení kvalifikace odpovědělo 10 zaměstnanců kladně a 16 zaměstnanců záporně. Analýzou dotazníků bylo zjištěno, že kladně odpověděli 4 muži a 6 žen. Záporně odpovědělo 6 mužů a 10 žen. Z pohledu pracovních pozic odpovědělo kladně 6 liniových pracovníků, 3 pracovníci středního managementu a jeden pracovník vyššího managementu. Záporně odpovědělo 16 liniových pracovníků. Záporně neodpověděl žádný pracovník středního ani vyššího managementu. Z těchto výsledků lze usuzovat, že možnosti zvýšení kvalifikace není u vyššího a středního managementu problémem. U liniových pracovníků odpovědělo ovšem jen 6 pracovníků z celkového počtu 22 liniových pracovníků. To znamená, že jen 27,3 % liniových pracovníků vidí možnost zvýšit si svoji kvalifikaci v rámci organizace. Toto zjištění, že velká část liniových zaměstnanců nemá možnost zvýšení své kvalifikace vidím z dlouhodobého hlediska jako destabilizující prvek. Zvýšení kvalifikace

může souviset u některých zaměstnanců s potřebou seberealizace. V případě dlouhodobého nenaplnění těchto potřeb, může být zaměstnanec flustrován a může podávat nižší výkon. U těchto zaměstnanců je také častější negativní přístup k práci.

#### 4.1.7 Možnosti zvýšení kvalifikace

Graf 4.7 Označte konkrétní možnosti zvýšení své kvalifikace v rámci organizace



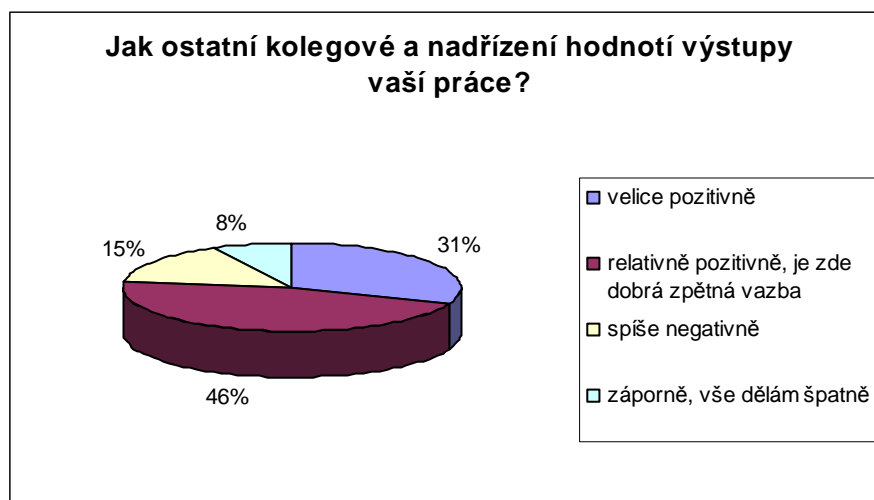
Zdroj: Vlastní zdroj

Počet respondentů u otázky označení konkrétní možností zvýšení své kvalifikace byl deset. Možnost jazykových kurzů byla zakřížkována pouze jedenkrát. Shodou okolností u zaměstnance působícího ve vyšším managementu. Možnost interního školení byla zakřížkována všemi deseti zaměstnanci. Možnost externího školení byla zakřížkována pětkrát. Střídání pracovních pozic v rámci organizace byla zakřížkována všemi zaměstnanci. Jinou možnost zvýšení kvalifikace v rámci organizace zakřížkovali dva zaměstnanci. Z výše uvedeného vyplývá, že všichni respondenti odpovídající na tuto otázku měli možnost zvýšení si kvalifikace interním školením a střídáním pracovních pozic v rámci organizace. Možnosti externích školení bylo už o poznání méně. Z pohledu společnosti je přínosné střídání pracovních pozic v rámci organizace. Společnost si tím zvýší flexibilitu v oblasti lidských zdrojů. Troufám si říci, že za určitých podmínek je tato práce přínosná také pro zaměstnance. Pro zaměstnance změna pracovní činnosti oživí jeho pracovní dobu. Práce se také může stát pro zaměstnance zajímavější. Snižuje se riziko, že zaměstnanec bude považovat svoji práci za jednotvárnou a bude hledat zajímavější práci u jiné společnosti. Jako určitou limitující podmínku pozitivního dopadu střídání pracovních pozic na zaměstnance vidím rozumnou míru využívání této možnosti. V oblasti interních školení je společnost také na dobré cestě. Je dobře, že zaměstnanci, kteří mají zájem, si mohou rozšířit svoji kvalifikaci v rámci školení. Zajímavé

je také zjištění, že možnost jazykových kurzů označil jen zaměstnanec pracující ve vyšším managementu.

#### 4.1.8 Výstupy práce

Graf 4.8 Jak ostatní kolegové nadřízení hodnotí výstupy vaší práce?

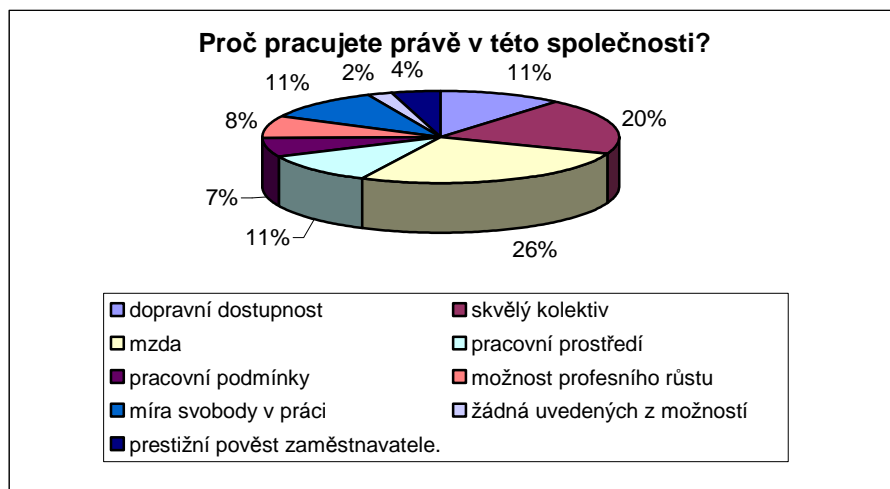


Zdroj: Vlastní zdroj

Na otázku hodnocení výstupu své práce od kolegů a nadřízených odpovědělo celkem 26 respondentů. Osm z těchto zaměstnanců zakřížkovalo, že výstup jejich práce hodnotí kolegové a nadřízení velice pozitivně. Hodnocení relativně pozitivně označilo 12 zaměstnanců. Negativní hodnocení označilo dohromady 6 zaměstnanců. V této oblasti rozdíl u mužů a žen a rozdíl v rámci vykonávané pracovní pozice byly zanedbatelné. Poměr kladných a záporných respondentů je 20 : 6. Toto je dobrý výsledek. Systémově nelze společnosti nic vytknout. Považuji ovšem za důležité věnovat větší pozornost nadřízených zpětné vazbě.

#### 4.1.9 Volba zaměstnavatele

Graf 4.9 Proč pracujete právě v této společnosti?



Zdroj: Vlastní zdroj

Na položenou otázku odpovědělo 26 respondentů. Z hlediska práce v této společnosti je pro zaměstnance významná dopravní dostupnost. Deset zaměstnanců zakřížkovalo tuto volbu. Ještě větším důvodem k práci ve společnosti Tesco je skvělý kolektiv, tuto volbu označilo 18 zaměstnanců. Nejsilnějším motivátorem pro práci ve společnosti Tesco je mzda. Tuto odpověď označilo 24 zaměstnanců z 26 dotázaných. Deset respondentů spojilo důvody své práce v této společnosti s pracovním prostředím, šest s pracovními podmínkami, sedm s možností profesního růstu ve společnosti, deset s mírou svobody v práci, čtyři zaměstnanci s prestižní pověstí zaměstnavatele a dva nevyplnili žádnou z uvedených možností. Z výše uvedeného je patrné, že zaměstnanci ve společnosti Tesco pracují hlavně kvůli mzdě. Pro zaměstnance pracující v této společnosti je také hodně důležitý skvělý kolektiv, dopravní dostupnost, pracovní prostředí a míra svobody v práci. Těmto tématům bych měl v návrzích a doporučeních věnovat největší pozornost.

#### 4.2 Soubor otázek orientovaný na spokojenost v práci

Druhá kategorie otázek je orientována na spokojenost zaměstnanců v práci. Celková spokojenost zaměstnance v práci může mít velice pozitivní přínosy pro zaměstnavatele. Jsou zde předpoklady, že zaměstnanci budou zastávat svou pracovní funkci s větším nadšením a menší únavou. Také pravděpodobnost, že u zaměstnavatele vydrží delší dobu je v případě spokojenosti větší. Spokojený zaměstnanec může lépe působit také na zákazníky hypermarketu. Spokojenost zaměstnance může mít pozitivní vliv na ostatní zaměstnance společnosti. Jejich

komunikace může být v rámci plnění společných úkolů kvalitnější, než v případě, že zaměstnanci breptají, že danou činnost nebudou dělat, neboť za tuto činnost nejsou placeni. Proto z pohledu motivace zaměstnanců považují najít silné a slabé stránky v oblasti spokojenosti zaměstnanců za stěžejní.

#### 4.2.1 Spokojenost v práci

Graf 4.10 Jste v práci spokojený?

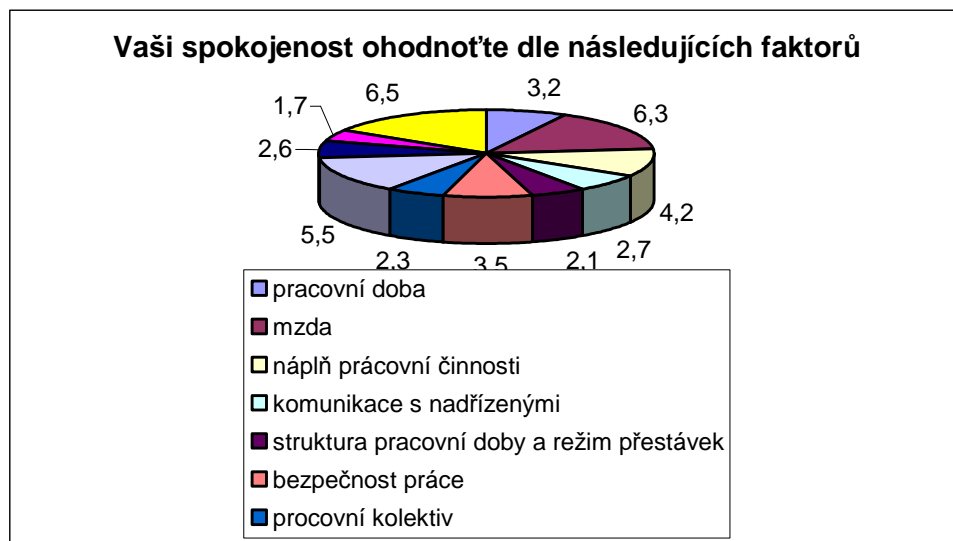


Zdroj: Vlastní zdroj

Na otázku spokojenosti odpovědělo dvacet šest respondentů. Z 26 zaměstnanců bylo 16 spokojených a 10 nespokojených. Z 10 nespokojených bylo šest žen a čtyři muži. Pozice nespokojených zaměstnanců zastávalo deset liniových zaměstnanců. Žádné ostatní pracovní pozice dle dotazníků nespokojeny nebyly. S ohledem na vzdělání bylo spokojeno pět liniových zaměstnanců, šest s maturitním vysvědčením a pět s vysokoškolským vzděláním. Nespokojeni jsou především zaměstnanci s nižším vzděláním a malá část zaměstnanců s maturitní zkouškou. Z výše uvedeného vyplývá, že nespokojeni v zaměstnání jsou převážně linioví pracovníci s nižším vzděláním a malá část pracovníků s středním vzděláním.

## 4.2.2 Hodnocení spokojenosti

Graf. 4.11 Vaši spokojenost ohodnoťte dle následujících faktorů



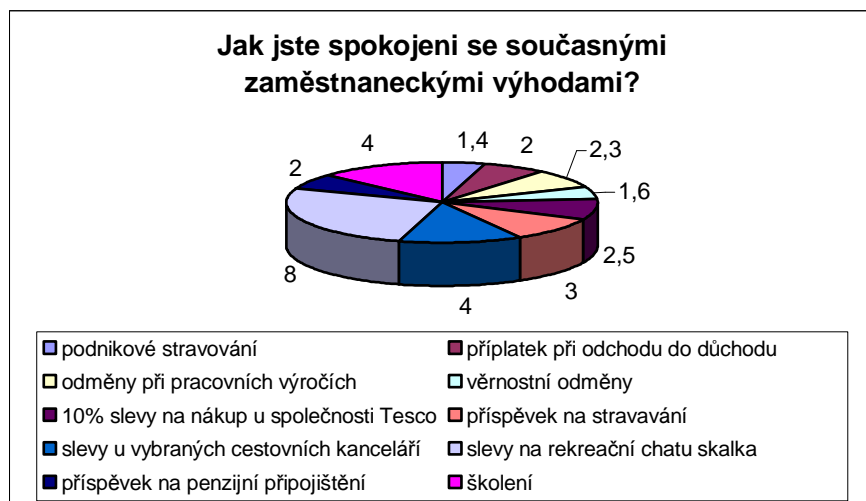
Zdroj: Vlastní zdroj

Na spokojenosti jednotlivých faktorů odpovídalo 26 respondentů. U jednotlivých faktorů jsem spočítal aritmetický průměr hodnotících čísel. V grafickém znázornění jsou aritmetické průměry hodnocení jednotlivých faktorů spokojenosti zaměstnanců. Pracovní doba dle výsledku a posouzení zaměstnanců dopadla s průměrem kolem čísla 3, což je poměrně dobré číslo. Pracovní doba pro většinu zaměstnanců není z pohledu spokojenosti zásadní problém. Odpovědi týkající se spokojenosti se mzdami zaměstnanců byla ohodnocena číslem 6,3, což značí nespokojenost zaměstnanců s tímto faktorem. Po prostudování dotazníků vyšlo najevo, že byli nespokojeni jak ženy tak muži. Vyšší čísla naznačující nespokojenost dávali zaměstnanci jak linioví, tak zaměstnanci středního managementu. Náplň pracovní činnosti zaměstnanci ohodnotili průměrným číslem 4,2, což není zdaleka ideální. Naopak ohledně komunikace s nadřízenými, jsou zaměstnanci víceméně spokojeni. Průměrný výsledek zde byl 2,7. Podobně uspokojivé výsledky byly zjištěny u spokojenosti se strukturou pracovní doby a režimu přestávek. Výsledná průměrná hodnota zde byla 2,8. Ohledně spokojenosti s bezpečností práce byly průměrné hodnoty kolem 3,5 a můžu je tudíž označit za uspokojivé. Na velice dobré úrovni z pohledu spokojenosti zaměstnanců je pracovní kolektiv. Pracovní kolektiv dosáhl průměrné hodnoty 2,3, což je výborné. Co se týče prestiže organizace, tuto zaměstnanci hodnotili průměrnou známkou 5,5, což značí, že zaměstnavatele zaměstnanci vidí spíše jako méně prestižní společnost. S odpovědností za práci jsou zaměstnanci spokojeni. Nejlepšího průměru dosáhla spokojenost s dopravní dostupností do práce. Byla hodnocena průměrnou

hodnotou 1,7, což je zdaleka nejlepší výsledek. Největším problémem se jeví jistota práce. S jistotou práce jsou zaměstnanci spokojeni zdaleka nejméně. Jistota práce je velmi důležitá potřeba. Proto se budu snažit navrhnout taková řešení, která jistotu práce zvýší.

### 4.2.3 Spokojenost se současnými zaměstnaneckými výhodami

Graf 4.12 Jak jste spokojeni se současnými zaměstnaneckými výhodami?



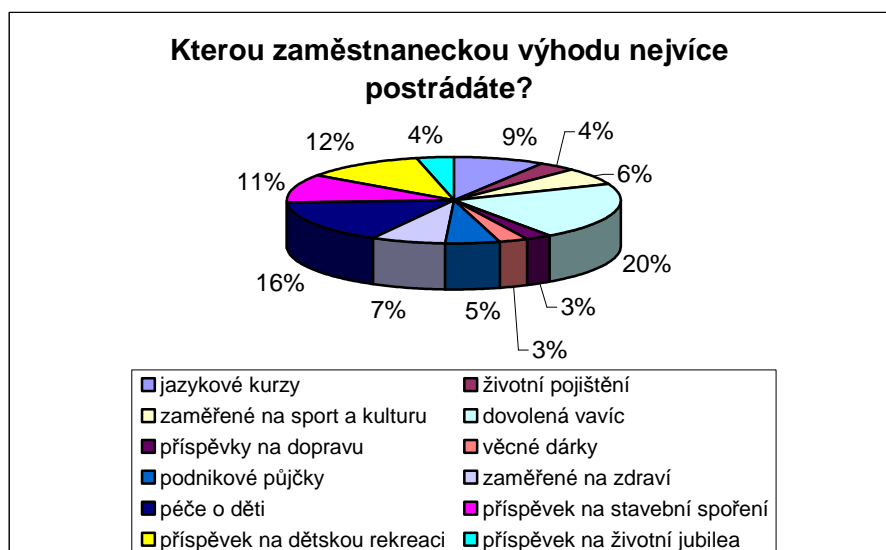
Zdroj: Vlastní zdroj

Na otázku spokojenosti se současnými zaměstnaneckými výhodami odpovídalo 26 respondentů společnosti Tesco. V grafickém znázornění jsou aritmetické průměry hodnocení jednotlivých faktorů spokojenosti zaměstnanců. Co se týče spokojenosti se závodním stravováním, zaměstnanci přidělili této zaměstnanecké výhodě průměrné číslo 1,4 z 10 možných. Zaměstnanci jsou dle jejich hodnocení s podnikovým stravováním nad míru spokojeni. Sám jsem měl možnost podívat se do závodní jídelny společnosti. Tato jídelna vypadala dle mého názoru velice útulně a hezky. Zaměstnanci měli v jídelně vystavené dokonce ve vitríně dva druhy menu, aby si mohli nejen přečíst hlavní jídla, ale také se podívat na konkrétní jídlo. Podnikové stravování je jednou ze silných stránek společnosti v oblasti motivace zaměstnanců. Příplatek při odchodu do důchodu byl ohodnocen průměrnou známkou 2. Toto průměrné hodnocení vypovídá o spokojenosti zaměstnanců s existencí tohoto benefitu. Odměny při pracovních výročí byly hodnoceny průměrným číslem 2,3 z 10 možných. Můžu tedy říci, že zaměstnanci jsou spokojeni také s odměnami při pracovních výročí. Věrnostní odměny získaly průměrnou známku 1,6. Věrnostní odměny jsou jednou ze silných stránek společnosti v oblasti motivace zaměstnanců. 10 % sleva na nákup u společnosti Tesco je se svým výsledkem 2,5 zaměstnanci společnosti vnímána pozitivně. Příspěvek na stravování byl

hodnocen průměrnou hodnotou 3. Toto číslo vypovídá o spokojenosti zaměstnanců s touto výhodou. Slevy u vybraných cestovních kancelářích jsou hodnoceny průměrnou známkou 4 z 10 možných. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanci jsou se slevami u cestovních kancelářích spíše spokojeni, než nespokojeni. Slevy na rekreační chatku Skalka zaměstnanci hodnotili průměrným číslem 8, což naznačuje nespokojenost se zaměstnaneckou výhodou. Příspěvek na penzijní připojištění dostal průměrnou známku 2, což značí spokojenost s touto zaměstnaneckou výhodou. Školení jako zaměstnaneckou výhodu hodnotí zaměstnanci číslem 4. Zaměstnanci jsou spíše spokojeni než nespokojeni s touto výhodou.

#### 4.2.4 Zaměstnanecké výhody

Graf 4.13 Kterou zaměstnaneckou výhodu nejvíce postrádáte?



Zdroj: Vlastní zdroj

Na otázku odpovídalo 26 respondentů společnosti. Deset zaměstnanců nejvíce postrádá jazykové kurzy. Životní pojištění by uvítali 4 zaměstnanci. Zaměstnanecké výhody zaměřené na sport a kulturu by uvítalo 7 zaměstnanců. Dovolenou navíc by uvítalo celých 24 zaměstnanců z 26 zaměstnanců. Toto je nejvíce postrádána zaměstnanecká výhoda dle zaměstnanců společnosti Tesco. Příspěvky na dopravu i věcné dárky by shodně uvítali tři zaměstnanci. Podnikovou půjčku by uvítalo šest zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody zaměřené na zdraví by uvítalo osm zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody zaměřené na péči o děti by uvítalo 18 zaměstnanců. Toto je jedna z nejvíce postrádaných zaměstnaneckých výhod. Příspěvek na stavební spoření by uvítalo celkem 12 zaměstnanců. Příspěvek na dětskou



rekreaci postrádá 13 zaměstnanců. U příspěvku na životní jubilea není odezva zaměstnanců příliš velká. Postrádají ji jen čtyři zaměstnanci.

#### 4.2.5 Počet zaměstnanců

Graf 4.14 Je dle vašeho názoru dostatek zaměstnanců ve společnosti?



Zdroj: Vlastní zdroj

Na otázku ohledně dostatku zaměstnanců ve společnosti odpovědělo 22 zaměstnanců z 26, že počet zaměstnanců není dostatečný. Z dlouhodobého hlediska tento problém může negativně ovlivnit výkonnost zaměstnance, případně mít velký podíl na vzniku stresových faktorů.

### 4.3 Soubor otázek orientovaný na pracovní prostředí

Pracovní prostředí hraje důležitou roli ve spokojenosti, výkonnosti a flexibilitě zaměstnanců. Zaměstnanec, který se cítí příjemně ve svém pracovním prostředí má zpravidla větší potřebu komunikace se spolupracovníky i nadřízenými. Větší informovanost může znamenat i flexibilnější reakci zaměstnance. Pracovní prostředí může ovlivnit výkonnost zaměstnance i celé společnosti. Negativní vliv pracovního prostředí obvykle znamená jednu z hlavních příčin dlouhodobého stresu zaměstnance.

### 4.3.1 Kariérní růst

Graf 4.15 Cítíte možnost kariérního růstu?

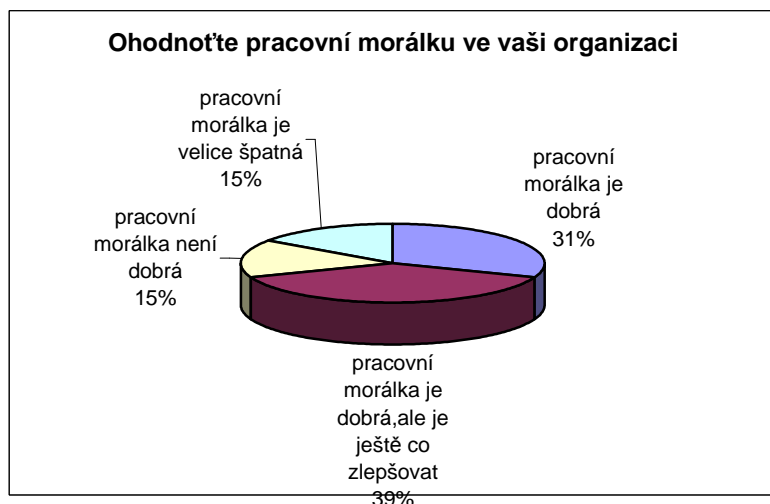


Zdroj: Vlastní zdroj

Osm zaměstnanců cítí možnost kariérního růstu. Osmnáct zaměstnanců necítí možnost kariérního růstu. Většina zaměstnanců necítí možnost kariérního růstu. Z důvodu motivace zaměstnance není dobré, že větší půlka zaměstnanců necítí možnost kariérního růstu.

### 4.3.2 Pracovní morálka

Graf 4.16 Ohodnoťte pracovní morálku ve vaší organizaci



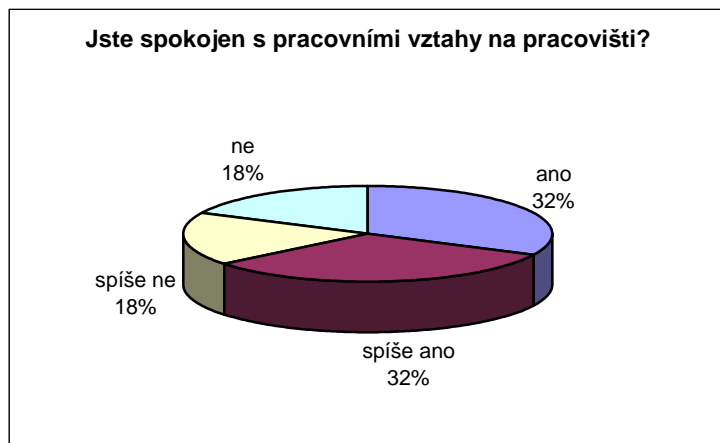
Zdroj: Vlastní zdroj

Většina zaměstnanců odpověděla, že pracovní morálka je dobrá. Konkrétně 18 zaměstnanců odpovědělo, že pracovní morálka je dobrá a 8 zaměstnanců odpovědělo, že pracovní morálka není dobrá. Při podrobnějším zkoumání dotazníků jsem zjistil, že nejvíce negativních odpovědí

vedly ženy. Velice výrazně byly zastoupeny také ženy ve středním managementu společnosti a linioví zaměstnanci.

### 4.3.3 Pracovní vztahy

Graf 4.17 Jste spokojen s pracovními vztahy na pracovišti?

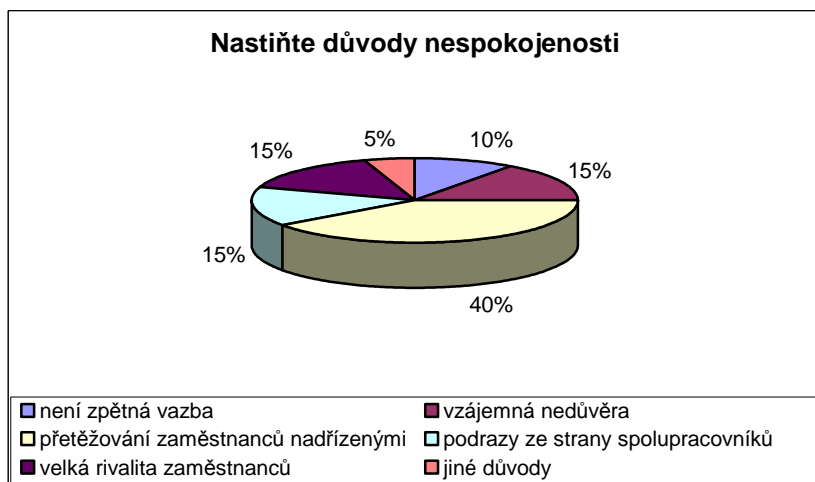


Zdroj: Vlastní zdroj

S pracovními vztahy na pracovišti je spokojeno 18 zaměstnanců z 26 dotázaných. Osm zaměstnanců je naopak s pracovními vztahy nespokojeno. Je zde opět velice výrazný počet nespokojených žen s pracovními vztahy.

### 4.3.4 Důvody nespokojenosti

Graf 4.18 Nastiňte důvody nespokojenosti

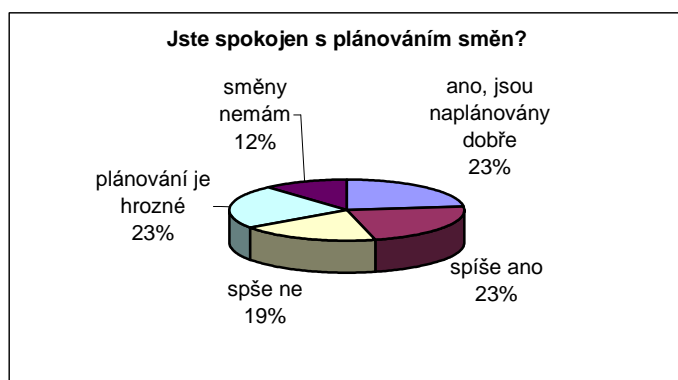


Zdroj: Vlastní zdroj

Nejvíce zaměstnanců je nespokojeno s přetěžováním nadřízenými. Těchto zaměstnanců je osm. Dva zaměstnanci nejsou spokojeni se zpětnou vazbou. Tři zaměstnanci nejsou spokojeni s vzájemnou nedůvěrou, a stejný počet je nespokojen s podrazy ze strany spolupracovníků i s velkou rivalitou zaměstnanců. Jeden zaměstnanec uvedl jiné důvody. Největší počet nespokojených zaměstnanců uvedl přetěžování ze strany nadřízených. Z podrobnějšího zkoumání dotazníků jsem zjistil, že největší počet nespokojených zaměstnanců s přetěžováním nadřízenými je z řad liniových zaměstnanců. Toto je velmi významný vzorek nespokojených zaměstnanců a určitě bude přetěžování zaměstnanců nadřízenými slabou stránkou společnosti Tesco.

#### 4.3.5 Spokojenost se směnami

Graf 4.19 Jste spokojen s plánováním a řízením směn?



Zdroj: Vlastní zdroj

S plánováním směn je spokojena větší polovina zaměstnanců. 12 zaměstnanců jsou s plánováním spokojeni. Jedenáct zaměstnanců je naopak s plánováním nespokojena. Tři zaměstnanci potom směny nemají.

#### 4.3.6 Plánování a řízení směn

Graf 4.20 Nastiňte důvod nespokojenosti v oblasti plánování a řízení směn

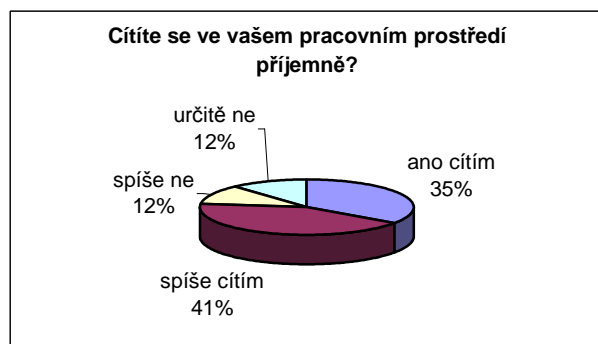


Zdroj: Vlastní zdroj

Nejvíce nespokojených zaměstnanců označilo, že nadřazení mění směny na poslední chvíli a že není možné zodpovědně naplánovat směny s dostatečným předstihem. Dva zaměstnanci uvedli, že harmonogram směn není dodržován. Žádný zaměstnanec neoznačil možnost, že v případě potřeby nelze směnu prohodit.

#### 4.3.7 Pracovní prostředí

Graf 4.21 Cítíte se ve vašem pracovním prostředí příjemně?



Zdroj: Vlastní zdroj

Příjemně se ve svém pracovišti cítí dvacet z dvaceti šesti zaměstnanců. Toto je určitě pozitivní výsledek. Je to určitě jeden ze základních pilířů spokojenosti zaměstnanců.

## 4.4 Soubor otázek orientovaný na výkon

### 4.4.1 Únava a přepracování

Graf 4.22 Cítíte se často unavený či přepracovaný v práci?



Zdroj: Vlastní zdroj

Zaměstnanci se cítí v práci často unavení nebo přepracovaní. Kladně odpovědělo celých 18 zaměstnanců. Unaveno ani přepracováno se v práci necítí 8 zaměstnanců. Unavení se cítí jak muži tak ženy. U unavených zaměstnanců převažují linioví zaměstnanci. Unavený se ovšem cítí i vyšší management. U vyššího managementu ovšem nemám dostatečný vzorek zaměstnanců pracujících na těchto pozicích a výsledky je tak třeba brát s rezervou.

### 4.4.2 Pracovní přetěžování

Graf 4.23 Jste často pracovní přetěžován vaším nadřízeným?



Zdroj: Vlastní zdroj

Dvacet zaměstnanců se cítí často přetěžováno jejich nadřízeným. Jen šest zaměstnanců se necítí přetěžováno svým nadřízeným. Z daného je tedy zřejmé, že přetěžování zaměstnanců společnosti Tesco je jedna ze slabých stránek společnosti. Dle podrobnějšího průzkumu jsou přetěžováni hlavně linioví zaměstnanci a zaměstnanci vyššího managementu. U vyššího managementu ovšem mohou být výsledky zkreslené z důvodu malého vzorku zaměstnanců.

#### 4.4.3 Práce v rámci několika profesí

Graf 4.24 Děláte i práci v rámci několika profesí?



Zdroj: Vlastní zdroj

Dvacet čtyři zaměstnanců uvedlo, že vykonává práci i v rámci několika profesí. Jen dva zaměstnanci odpověděli, že se to stává zřídka. Pro zaměstnance to může být vítaná změna, ovšem za podmínky, že práce je dočasná či časově omezena. Pravidelná práce v několika profesích může vést i k frustraci zaměstnance, že nedělá práci, kterou má v popisu pracovní smlouvy. Může se zvyšovat nespokojenost v rámci pracovní profese. Společnost se na druhou stranu stane flexibilnější a může v případě potřeby zaměstnance zastoupit.

#### 4.4.4 Pomoc od nadřízených

Graf 4.25 Máte možnost se v případě pracovního problému obrátit na svého nadřízeného?

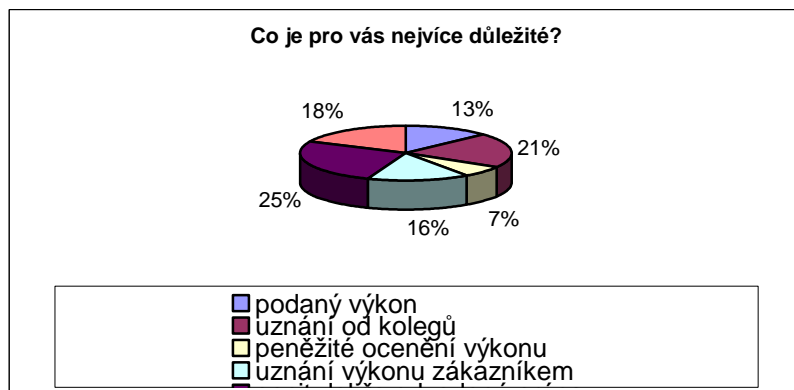


Zdroj: Vlastní zdroj

V případě problému se může 22 zaměstnanců z 26 obrátit na svého nadřízeného. Pouze 4 zaměstnanci uvedli, že se obrátit na svého nadřízeného nemají možnost a musí si poradit sami. Silnou stránku společnosti vidím v možnosti zaměstnanců se obrátit na svého nadřízeného.

#### 4.4.5 Preferované hodnoty zaměstnanců

Graf 4.26 Co je pro vás nejvíce důležité?



Zdroj: Vlastní zdroj

Hodnocení proběhlo dle aritmetických průměrů jednotlivých hodnocení. Pro zaměstnance společnosti je nejvíce důležité peněžitě ocenění výkonu. Tato možnost měla průměrnou hodnotu 1,3. Podaný výkon zaměstnanci hodnotili průměrnou známkou 2,5 a uznání kolegů známkou 4. Uznání zákazníků je pro většinu zaměstnanců statisticky důležitější než uznání kolegů. Uznání výkonu zákazníkem hodnotili zaměstnanci průměrným číslem 3. Pocit dobře

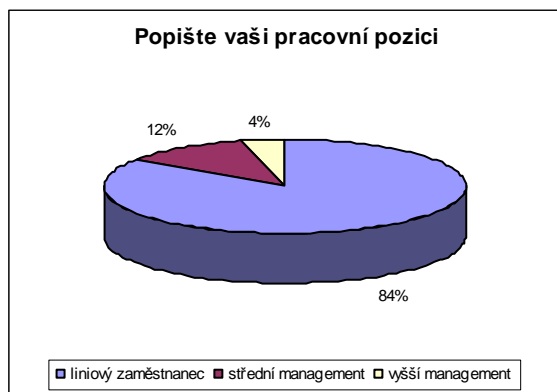


odvedené práce není na pomyslném vrcholu důležitosti zaměstnanců. Zaměstnanci ho hodnotili průměrným číslem 5. Pochvale od nadřízeného kladou zaměstnanci větší důležitost. Hodnotili jí průměrným číslem 3,5.

## 4.5 Kategorizace

### 4.5.1 Popis pracovní pozice

Graf 4.27 Popište pracovní pozici

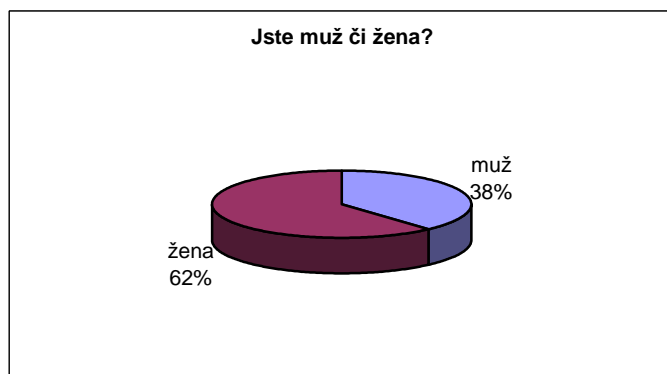


Zdroj: Vlastní zdroj

Dle pracovních pozic bylo tříděno všech 26 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník. 22 zaměstnanců pracuje na liniových pozicích zaměstnanců. Tři zaměstnanci pracují na pozici středního managementu. Jeden zaměstnanec pracuje na pozici vyššího managementu.

### 4.5.2 Třídění dle pohlaví zaměstnanců

Graf 4.28 Jste muž či žena

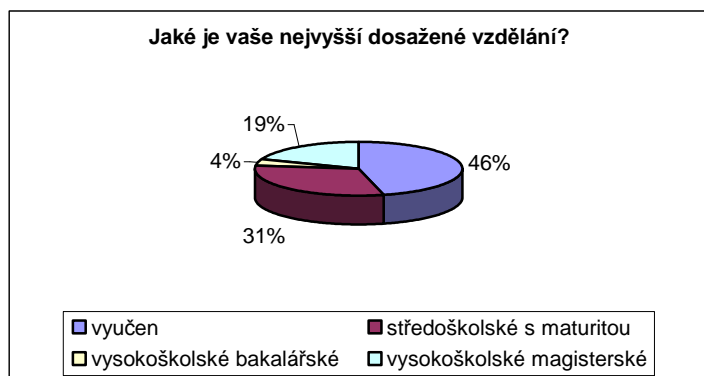


Zdroj: Vlastní zdroj

Z 26 dotázaných je 10 mužů a 16 žen. Třídění dle tohoto kritéria je u vybraných otázek zohledněno.

### 4.5.3 Vzdělání zaměstnanců

Graf 4.29 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní zdroj

Nejvyšší dosažené vzdělání u největšího počtu zaměstnanců je učiliště s výučním listem. Takovéto nejvyšší dosažené vzdělání má 12 z celkových 26 dotazovaných zaměstnanců. Středoškolské vzdělání s maturitou má 8 dotazovaných zaměstnanců. Vysokoškolské bakalářské vzdělání má 1 zaměstnanec. Vysokoškolské magisterské vzdělání má 5 zaměstnanců.

## 4.6 Silné a slabé stránky společnosti Tesco

### 4.6.1 Silné stránky společnosti Tesco z pohledu motivace zaměstnanců

U společnosti Tesco jsem určoval silné i slabé stránky na základě průzkumu. Průzkum byl proveden pomocí dotazníků. Dotazník se zaměřil na velký počet faktorů souvisejících s motivací zaměstnanců. Nyní budu hledat silné stránky společnosti. Jednou ze silných stránek společnosti je zájem zaměstnanců o řízení společnosti. Většina zaměstnanců se zajímá o řízení společnosti, což je dobře. Zájem o řízení společnosti může u zaměstnance zvýšit sounáležitost s firemními hodnotami. Konkrétně se o řízení společnosti zajímá největší počet zaměstnanců pomocí nástěnky a osobním kontaktem s ostatními zaměstnanci. Toto jsou dva nejsledovanější zdroje informací. Mělo by se k nim i nadále přistupovat zodpovědně a nebrat tyto zdroje informací na lehkou váhu. Další silnou stránkou společnosti je hodnocení výstupu práce kolegy

i nadřízenými. Celých 77 % zaměstnanců hodnotí pozitivní zpětnou vazbu ze strany ostatních zaměstnanců i nadřízených. Dobrá zpětná vazba může motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu, větší spokojenosti s vykonanou prací i větší sounáležitosti k společnosti. Silnou stránkou společnosti je i dopravní dostupnost. Dopravní dostupnost je důležitá z pohledu spojení pracovních povinností zaměstnance a jeho soukromého života. V případě dobré dopravní dostupnosti šetří zaměstnanci čas na jeho soukromý život. Zaměstnanec by měl mít větší prostor pro případný odpočinek či soukromé rekreační aktivity, které se mohou projevit i ve spokojenosti v práci. Lepší dopravní dostupnost dělá zaměstnavatele atraktivnějšího v očích zaměstnanců.

Jako jednu ze silných stránek můžu uvést také pracovní kolektiv. Pracovní kolektiv dosáhl v průzkumu dobrých výsledků. Silná stránka společnosti je v oblasti zaměstnaneckých výhod, a to podnikového stravování. Zaměstnanci hodnotí podnikové stravování velice pozitivně. Další silná stránka z oblasti zaměstnaneckých výhod jsou věnostní odměny. Mezi silné stránky můžeme zařadit relativně pozitivní pracovní morálku. Mezi silné stránky společnosti patří také příjemný pocit zaměstnance ve svém pracovním prostředí. Možnost obrátit se v případě problému na svého nadřízeného je další silná stránka společnosti.

#### **4.6.2 Slabé stránky společnosti Tesco z pohledu motivace zaměstnanců**

Mezi slabé stránky společnosti Tesco z pohledu motivace zaměstnanců jsem zařadil pověst zaměstnavatele. Zaměstnancům je ve většině případů jedno pro jakou společnost pracují, co se o ní povídá. Zaměstnanci nevidí svého zaměstnavatele jako prestižní společnost. Slabá stránka společnosti z pohledu motivace může být také možnost zvýšení své kvalifikace. Většina zaměstnanců uvedla, že takovou možnost nemá a necítí možnost kariérního růstu. Mezi slabé stránky společnosti z pohledu motivace zaměstnanců je také mzda zaměstnanců. Většina zaměstnanců hodnotí svou mzdu negativně. Velmi výrazná slabá stránka společnosti je jistota práce. Zaměstnanci se bojí o svou práci a nepovažují své zaměstnání za jisté. Toto je jedna z nejvíce preferovaných a důležitých potřeb. Z oblasti zaměstnaneckých výhod je pro zaměstnance nezajímavá sleva na rekreační chatku Skalka. Nedostatek zaměstnanců ve společnosti je další velice významná slabá stránka společnosti z pohledu motivace zaměstnanců. Plánování a řízení směn je díky častým změnám na poslední chvíli a nezodpovědnému naplánování řazeno do slabých stránek společnosti z pohledu motivace

zaměstnanců. Únava a dlouhodobé přetěžování zaměstnanců, dlouhodobá práce v rámci několika profesí je slabou stránkou společnosti.

## **5 Návrhy a doporučení**

### **5.1 Návrhy a doporučení orientované na smysl pracovní činnosti**

Pro většinu dotazovaných zaměstnanců společnosti Tesco není důležitá pověst jejího zaměstnavatele, proto není prvořadá změna kurzu společnosti s pohledu vnímání zaměstnanců nutná. Ovšem z dlouhodobějšího horizontu by společnosti prospěla. Zájem ze strany zaměstnanců o řízení společnosti může zvýšit pocit spoluúčasti na řízení a tím také větší zajímavost a uspokojení z práce, která je u velké části zaměstnanců neuspokojivá a nezajímavá. Zájem zaměstnanců o řízení společnosti by se společnost měla snažit rozšířit i jinou cestou, než osobním kontaktem mezi zaměstnanci. Riziko osobního kontaktu mezi zaměstnanci je ve zkreslení informací. Toto zkreslení informací může být předáno zaměstnancem dále a nepravdivě ovlivnit další zaměstnance. Navrhoval bych zřízení nových nástěnek, kde by byly podrobně, ale přehledně zobrazeny informace hlavně o řízení společnosti. Nástěnky by měly být umístěny v šatnách, aby zaměstnanci mohli v případě zájmu pohodlně zkontrolovat informaci získanou osobním kontaktem. Pro větší pocit spoluúčasti na řízení společnosti by měly být na nástěnkách zobrazeny ankety týkající se řízení společnosti.

Mnoho zaměstnanců uvedlo, že nemá možnost zvýšení kvalifikace v rámci organizace. Ti zaměstnanci, kteří uvedli, že mají možnost zvýšení své kvalifikace, mají tuto možnost převážně v rámci interních školení či střídání pracovních pozic. V případě zájmu zaměstnanců bych navrhoval příspěvek na výuku cizích jazyků. Výuka by nemusela probíhat v pracovní době, a výrazně tak zvyšovat náklady společnosti na zaměstnance. Výukou by se zároveň zvýšila kvalifikace zaměstnanců, a zaměstnanci by mohli flexibilněji reagovat na změny v rámci společnosti.

Většina zaměstnanců dle dotazníkového průzkumu pracuje ve společnosti Tesco zejména kvůli mzdě. Na druhém místě je poté skvělý kolektiv a dopravní dostupnost. Pracovní prostředí taktéž hraje nezanedbatelnou roli. Naopak nejméně ze zaměstnanců pracuje ve společnosti kvůli pracovním podmínkám či prestiži zaměstnavatele.

## **5.2 Návrhy a doporučení orientované na spokojenost v práci**

Zaměstnanci jsou nejvíce nespokojeni se mzdou za vykonanou práci. Obrovská nespokojenost je u jistoty práce. Náplň pracovní činnosti nemá také velkou oblíbenost. Společnost se sice snaží maximalizovat svůj zisk a snižovat náklady za každou cenu, ale na druhou stranu toto nesou velkou mírou právě zaměstnanci. V případě, že zvýšíme mzdy, vzrostou náklady na pracovní sílu, tím pádem také zboží. Na druhou stranu jsou zde také zaměstnanci, kteří se s zvyšující nejistotou práce stresují. Nalézt vhodné doporučení, které by nebylo jednostranné je velice těžké. Navrhoval bych založit nový program společnosti Tesco, který by měl za úkol v případě propouštění zaměstnanců zajistit jejich finanční nezávislost po určitou dobu, nad legislativní rámec. Zaměstnanec v případě, že by měl o tento program zájem by si měsíčně z výplaty přispíval na tento program. Z části by na tento program měla přispívat společnost Tesco. V případě odchodu zaměstnance ze společnosti z důvodu nadbytečnosti, z vlastního rozhodnutí, nebo v případě odchodu do důchodu by měla zaměstnanci být vyplacena celá suma. Zaměstnanec by si ovšem mohl požádat i o předčasný výběr této sumy v případě potřeby, ovšem v takovémto případě by suma měla být zkrácená. Mzdy zaměstnanců by společnost měla držet na podobných úrovních jako obdobní zaměstnavatelé ve stejném oboru. V případě, že tak neučiní a pracovní trh je dostatečně flexibilní, mnozí zaměstnanci budou mít tendence přejít ke konkurenci. Zaměstnanci si také stěžují na nedostatek zaměstnanců ve společnosti.

Z oblasti benefitu navrhuji zrušit slevy na rekreační chatu Skalka. Místo tohoto benefitu by bylo dobré zavést příspěvky na stavební spoření či na dětskou rekreaci. Dle dotazníkového výzkumu nejsou zaměstnanci se slevou na rekreační chatku Skalka spokojeni, a naopak by uvítali příspěvek na stavební spoření, dovolenou navíc, příspěvek na péči o děti nebo příspěvek na dětskou rekreaci.

## **5.3 Návrhy a doporučení orientované na pracovní prostředí**

Většina zaměstnanců necítí možnost profesního růstu. Vedení společnosti by mělo zavést diskusi o zadání zakázky na komplexní program řešící kariérní růst zaměstnanců společnosti. Program by měl být zaměřen převážně na liniové zaměstnance. V programu by měly být stanoveny jasné podmínky pro kariérní postup.

Řízení směn by nemělo být nadřizovanými na poslední chvíli často měněno, nebo jen v případě nutnosti. Za takovou to změnu by měl být zaměstnanci přiznán nárok na symbolický příplatek ke mzdě. Vedení společnosti by tak více kontrolovalo střední management, jakým způsobem plánuje směny, případně jestli neplýtvá prostředky, které by sloužily k příplatkům na změnu směny. Tímto prostředkem by se snížil počet nezodpovědného a špatného plánování.

## **5.4 Návrhy a doporučení orientované na výkon**

Obrovská část zaměstnanců, respektive 77 % se cítí v práci přepracovaná a přetěžovaná jejich nadřizovým. Přitom 92 % všech zaměstnanců dělá práci v rámci několika profesí. 85 % zaměstnanců společnosti si myslí, že ve společnosti není dostatek zaměstnanců. Z průzkumu je zřejmé, že zaměstnanci jsou přetěžováni a na práci je jich málo. K tomu dlouhodobě pracují na více pracovních pozicích. Tento stav nelze z dlouhodobého hlediska udržet. Zaměstnanci, kteří jsou dlouhodobě přetěžováni mají časem nižší výkonnost, větší zdravotní problémy, menší odolnost vůči stresu. Dlouhodobě tento stav snižuje spokojenost zaměstnanců ve svém zaměstnání a zaměstnavatel se stává pro zaměstnance méně atraktivním.

Dvacet čtyři zaměstnanců z dvaceti šesti by si přáli týden dovolené navíc. Proto bych navrhoval přidat zaměstnancům týden dovolené navíc. Dovolena navíc by částečně snížila pracovní přepracovanost a únavu zaměstnanců ve společnosti Tesco. Toto je ovšem jen část mého navrhovaného řešení. Pro náročné úkoly bych navrhoval společnosti pomoc brigádníků. Zaměstnanci by v klíčových úkolech nebyli permanentně přetěžováni a pomocí brigádníků by se snížil pracovní tlak na zaměstnance. Hypermarket Tesco ve Frýdku - Místku ještě před půl rokem zaměstnával o osm zaměstnanců a šedesát brigádníků více. Proto z pohledu přetěžování zaměstnanců vidím propuštění všech šedesáti brigádníků jako chybu, která neúměrně zatěžuje stávající zaměstnance.

Dle dotazníkového průzkumu je nejvíce důležité pro současné zaměstnance společnosti Tesco peněžité ocenění výkonu. Pocit dobře odvedené práce zaměstnance je dle průzkumu málo důležitý. Větší důraz zaměstnanci věnují pochvale nadřizovaného a uznání výkonu zákazníkem.

## 6. Závěr

Při tvorbě mé diplomové práce jsem si zopakoval mnoho zajímavostí i aktuálních událostí. Nové informace jsem načerpal zejména z literatury. Během psaní mé diplomové práce jsem poznal podrobněji společnost Tesco ve Frýdku – Místku i její zaměstnance. Obchod kde jsem chodil jen nakupovat je mi zase o trošku známější.

Problematika diplomové práce se týkala analýzy současného stavu motivace zaměstnanců ve společnosti Tesco a navržení takových řešení, která by vedla ke zlepšení současného stavu.

V teoretických kapitolách jsem se zaměřil hlavně na Teorie motivace. Vysvětlil jsem některé pojmy související s motivací, motivační přístup i teoretické přístupy. Ve třetí kapitole jsem popsal společnost Tesco, její historii, současnost, hodnoty a vize společnosti.

V praktické čtvrté kapitole jsem analyzoval současnou situaci. Analýzu jsem prováděl pomocí dotazníků. Dotazníky jsem rozdál zaměstnancům a dle vyplněných jednotlivých odpovědí jsem hodnotil současný stav. Určil jsem silné a slabé stránky společnosti. Po analýze jednotlivých otázek, zjištění současného stavu, silných a slabých stránek společnosti v oblasti motivace jsem vytvořil soubor návrhů a doporučení. Soubor návrhů a doporučení obsahuje konkrétní návrhy ke zvýšení motivace zaměstnanců. Snažil jsem se brát ohled na současnou ekonomickou situaci ve společnosti a dělat i kompromisní řešení. Snažil jsem se navrhnout takové doporučení, které by mohly být v budoucnosti realizovány.

Přínosem bylo navržení takových opatření, která mohou odstranit většinu ze zjištěných nedostatků. Toto zmírnění nedostatku se může odrazit ve zvýšení motivace zaměstnanců. Navržená opatření mohou zvýšit atraktivitu zaměstnavatele, snížit působení stresových faktorů či fyzické přepracování zaměstnanců. Dle mého názoru cíl diplomové práce byl splněn.



## **Seznam použité literatury**

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. prof. Ing. Josef Koubek, CSc., Praha: Grada Publishing, 2002. s. 856. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BASSE, B. M. Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*. 1997. vol 52, s. 130-139. ISSN 0003-066X.
- [3] JOUZA, L., SALAČOVÁ, M., ŽENÍŠKOVÁ, M. Agenturní zaměstnávání. Listopad 2005. s. 204. ISBN 80-7357-126-9.
- [4] NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. vyd. Praha : Management Press, 1992. s. 258. ISBN 80-85603-01-2.
- [5] PAUKNEROVÁ, D., A KOLEKTIV. Psychologie pro manažery. září 2006. vydání 2, s. 256. ISBN 80-247-1706-9.

## **Interní materiály společnosti Tesco:**

- [6] Osobní průvodce pro nové zaměstnance
- [7] Interní časopis pro zaměstnance společnosti TESCO
- [8] Etický kodex společnosti TESCO

## Internetové zdroje

- [1] *Tesco půjčky*. Portál itesco.cz [online]. [cit. 2010-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=52>>.
- [2] *Motivace jednání.* Portál psychotesty.psyx.cz [online]. [cit. 2010-01-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.psychotesty.psyx.cz/texty/motivace-psychologie.htm>>.
- [3] *Teorie motivace.* [online]. [cit. 2010-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://209.85.135.132/search?q=cache:SPwIRlqfefkJ:srokkhmer.unas.cz/Lectures/PSYCHO.DOC+Alderferova+teorie&cd=6&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>>.
- [4] *Historie společnosti Tesco*. Portál wikipedia.org [online]. [cit. 2010-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Tesco>>.
- [5] *Spokojenost zaměstnanců*. Portál ipodnikatel.cz [online]. [cit. 2010-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/hlavni-faktory-ovlivnujici-spokojenost-v-zamestnani-a-vykonnost-zamestnancu.html>>.
- [6] *Historie společnosti Tesco*. Portál itesco.cz [online]. [cit. 2010-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://corporate.itesco.cz/historie.html>>.
- [7] *Tesco v zahraničí*. Portál .tesco-shop.cz [online]. [cit. 2010-03-06]. Dostupný z WWW: <[http://www.tesco-shop.cz/tesco\\_v\\_zahranici.asp](http://www.tesco-shop.cz/tesco_v_zahranici.asp)>.
- [8] *Tesco finanční služby* Portál itesco.cz [online]. [cit. 2010-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.itesco.cz/financnisluzby/o-nas.html>>.
- [9] *Zákaz vstupu zákazníků v pyžamu*. Portál novinky.cz [online]. [cit. 2010-03-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz/koktejl/190610-tesco-zavedlo-zakaz-vstupu-zakaznikum-v-pyzamu.html>>.
- [10] *Společenská zodpovědnost*. Portál itesco.cz [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://corporate.itesco.cz/spolecenska-odpovednost.html>>.
- [11] *Společenská zodpovědnost*. [online]. [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>.
- [12] *Samoobslužné pokladny*. Portál beznyzivot.mujblog.centrum.cz [online]. [cit.2010-03-25].Dostupný z WWW :<<http://beznyzivot.mujblog.centrum.cz/clanky/Samoobsluzne-pokladny-v-supermarketu-42734.aspx>>

## Seznam obrázků a grafů

Obr. 2.1	Maslowova pyramida potřeb.....	7
Obr. 3.1	Tesco ve Velké Británii.....	17
Obr. 3.2	Tesco v Maďarsku.....	18
Obr. 3.3	Tesco v Thajsku.....	19
Obr. 3.4	Tesco v Polsku.....	20
Obr. 3.5	Tesco v Jižní Koreji.....	20
Obr. 3.6	Tesco na Tchaj-wanu.....	21
Obr. 3.7	Tesco v Malajsii.....	21
Obr. 3.8	Samoobslužná pokladna.....	27
Graf 4.1.	Je pro vás důležitá pověst vašeho zaměstnavatele?.....	38
Graf 4.2.	Je pro vás vaše práce uspokojující a zajímavá?.....	38
Graf 4.3	Zajímáte se o řízení společnosti?.....	38
Graf 4.4	Jakou formou se zajímáte o řízení vaší společnosti?.....	40
Graf 4.5	Vidíte svého zaměstnavatele jako prestižní společnost?.....	40
Graf 4.6	Máte možnost si zvýšit svoji kvalifikaci v rámci organizace?.....	41
Graf 4.7	Označte konkrétní možnosti zvýšení své kvalifikace v rámci organizace.....	42
Graf 4.8	Jak vaší kolegové a nadřízení hodnotí výstupy vaší práce?.....	43
Graf 4.9	Proč pracujete právě v této společnosti? .....	44
Graf 4.10	Jste v práci spokojený?.....	45
Graf 4.11	Vaší spokojenost ohodnoťte dle následujících faktorů.....	46
Graf 4.12	Jak jste spokojen(a) se současnými zaměstnaneckými výhodami?.....	47
Graf 4.13	Kterou zaměstnaneckou výhodu nejvíce postrádáte?.....	48
Graf 4.14	Je dle vašeho názoru dostatek zaměstnanců ve společnosti?.....	49
Graf 4.15	Cítíte možnost kariérního růstu?.....	50
Graf 4.16	Ohodnoťte pracovní morálku ve vaší organizaci.....	50
Graf 4.17	Jste spokojen s pracovními vztahy na pracovišti?.....	51
Graf 4.18	Nastiňte důvody nespokojenosti.....	51
Graf 4.19	Jste spokojen s plánováním a řízením směn?.....	52
Graf 4.20	Nastiňte důvod vaší nespokojenosti v oblasti plánování a řízení směn.....	53
Graf 4.21	Cítíte se ve vašem pracovním prostředí příjemně?.....	53
Graf 4.22	Cítíte se často unavený či přepracovaný v práci?.....	54
Graf 4.23	Jste často pracovně přetěžován vašim nadřízeným?.....	54
Graf 4.24	Děláte i práci v rámci několika profesí?.....	55
Graf 4.25	Máte možnost se v případě pracovního problému obrátit na svého nadřízeného.....	56
Graf 4.26	Co je pro vás nejvíce důležité?.....	56
Graf 4.27	Popište pracovní pozici.....	57
Graf 4.28	Jste muž či žena?.....	57
Graf 4.29	Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?.....	58

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000sb. - autorský zákon, zejména § 35 / užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo:
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít ( § 35 odst. 3):
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO:
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona:
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požádat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne

.....  
Bc. Uherek Martin

Na kopečku 965 Polanka nad Odrou  
.....

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1      Dotazník

# Dotazník

Dovoluji si vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník má za úkol nastínit vaše názory ohledně motivace pracovní činnosti. Dotazník bude složit jako podklad pro diplomovou práci. Dotazník se vyplňuje anonymně a údaje získané tímto dotazníkem nebudou zneužity. Výsledky toho dotazníku pomohou k určení vhodných způsobů motivování zaměstnanců Tesco. V dotazníku, pokud u otázky není napsáno jinak se vyplňuje jen jedná správná odpověď. Vybranou odpověď, prosím označte křížkem. V případě hodnocení číselnou stupnicí vypíšete do připraveného okénka číslo od 1 do 10. Číslo 1 znamená vždy nejlepší hodnocení, číslo 10 značí nejhorší hodnocení. Rád bych také vyjádřil poděkování vám zaměstnancům společnosti Tesco za spolupráci na tomto dotazníku.

## I. Soubor otázek orientované na smysl pracovní činnosti

### 1. Je pro vás důležitá pověst vašeho zaměstnavatele?

- a) ano, pověst zaměstnavatele je důležitá
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) není důležitá

### 2. Je pro vás vaše práce uspokojující a zajímavá?

- a) ano určitě
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

### 3. Zajímáte se o řízení společnosti?

- a) ano
- b) ne

### 4. V případě, kladné předešlé odpovědi, nastiňte formu jakou se zajímáte o řízení vaší společnosti. Můžete zakřížkovat i více správných odpovědí.

- a) sleduji události na firemní nástěnce
- b) sleduji intranet
- c) sleduji internetové zdroje
- d) čtu interní časopis společnosti Tesco
- e) informace získávám osobním kontaktem s ostatními zaměstnanci

### 5. Vidíte svého zaměstnavatele jako prestižní společnost?

- a) určitě je to prestižní společnost
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě nejde o prestižního zaměstnavatele

### 6. Máte možnost zvýšit si svoji kvalifikaci v rámci organizace?

- a) ano
- b) ne

**7. V případě kladné předchozí odpovědi označte konkrétní možnosti zvýšení své kvalifikace v rámci organizace. Můžete zakřížkovat i více odpovědí.**

- a) jazykové kurzy
- b) interní školení
- c) externí školení
- d) střídáním pracovních pozic v rámci organizace
- e) jiné

**8. Jak ostatní kolegové a nadřízení hodnotí výstupy vaší práce?**

- a) velice pozitivně
- b) relativně pozitivně, je zde dobrá zpětná vazba
- c) spíše negativně
- d) záporně, vše dělám špatně

**9. Proč pracujete právě v této společnosti? Můžete zakřížkovat i více odpovědí.**

- a) dopravní dostupnost
- b) skvělý kolektiv
- c) mzda
- d) pracovní prostředí
- e) pracovní podmínky
- f) možnost profesního růstu
- g) míra svobody v práci
- h) žádná z uvedených možností
- ch) prestižní pověst zaměstnavatele

## **II. Soubor otázek orientovaných na spokojenost v práci**

**10. Jste v práci spokojený?**

- a) ano
- b) ne

**11. Vaši spokojenost ohodnot'te prosím dle následujících faktorů číslicemi od 1 (nejlepší) až do 10 (nejhorší)**

**hodnotící číslo**

- a) pracovní doba..... ☐
- b) mzda..... ☐
- c) náplň pracovní činnosti..... ☐
- d) komunikace s nadřízeným..... ☐
- e) Struktura pracovní doby a režim přestávek..... ☐
- f) bezpečnost práce..... ☐
- g) pracovní kolektiv..... ☐
- h) prestiž organizace..... ☐
- ch) odpovědnost za práci..... ☐
- i) dopravní dostupnost..... ☐
- j) jistota práce..... ☐

**12. Jak jste spokojen(a) se současnými zaměstnaneckými výhodami? Ohodnoťte dle vaší spokojenosti číslicemi od 1(nejlepší) do 10 (nejhorší)**

**hodnotící číslo**

- a) podnikové stravování..... ☐
- b) příspěvek při odchodu do důchodu..... ☐
- c) odměny při pracovních výročí..... ☐
- d) věrnostní odměny..... ☐
- e) 10% slevy na nákup u společnosti Tesco..... ☐
- f) příspěvek na stravování..... ☐
- g) slevy u vybraných cestovních kanceláří..... ☐
- h) slevy na rekreační chatu skalka..... ☐
- ch) příspěvek na penzijní připojištění..... ☐
- i) školení..... ☐

**13. Kterou zaměstnaneckou výhodu nejvíce postrádáte?Můžete zakřížkovat i více odpovědí.**

- a) jazykové kurzy
- b) životní pojištění
- c) zaměřené na sport a kulturu
- d) dovolená navíc
- e) příspěvky na dopravu
- f) věcné dárky
- g) podnikové půjčky
- h) zaměřené na zdraví
- ch) péče o děti
- i) příspěvek na stavební spoření
- j) příspěvek na dětskou rekreaci
- k) příspěvek na životní jubilea

**14. Je dle vašeho názoru dostatek zaměstnanců ve společnosti?**

- a) ano
- b) ne

### **III. Soubor otázek orientovaných na pracovní prostředí**

**15. Cítíte možnost kariérního růstu?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne



**16. Ohodnoťte pracovní morálku ve vaší organizaci**

- a) pracovní morálka je velice dobrá
- b) pracovní morálka je dobrá, ale je ještě co zlepšovat
- c) pracovní morálka není dobrá
- d) pracovní morálka je velice špatná

**17. Jste spokojen(a) s pracovními vztahy na pracovišti?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**18. V případě odpovědi c nebo d v předcházející otázce nastiňte důvody nespokojenosti. Můžete označit i více správných odpovědí.**

- a) není zpětná vazba
- b) vzájemná nedůvěra
- c) přetěžování zaměstnanců nadřízenými
- d) podrazy ze strany spolupracovníků
- e) velká rivalita zaměstnanců
- f) jiné důvody

**19. Jste spokojen s plánováním a řízením směn?**

- a) ano, jsou naplánovány dobře
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) plánování je hrozné
- e) směny nemám

**20. V případě že jste vybrali možnost c nebo e v předcházející odpovědi, napište důvod vaší nespokojenosti v oblasti plánování a řízení směn. Můžete označit i více odpovědí.**

- a) nadřízení často mění směny na poslední chvíli
- b) nelze je zodpovědně naplánovat s dostatečným předstihem
- c) harmonogram směn není dodržován
- d) není v případě potřeby možnost změnu prohodit

**21. Cítíte se ve vašem pracovním prostředí příjemně?**

- a) ano cítím
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

#### **IV Soubor otázek orientovaných na výkon**

##### **Otázky týkající se výkonu**

**22. Cítíte se často unavený či přepracovaný v práci?**

- a) ano
- b) ne

**23. Jste často pracovní přetěžován vašim nadřízeným?**

- a) ano pořád
- b) stává se to často
- c) stává se to výjimečně
- d) nestává se to téměř vůbec

**24. Děláte pravidelně i práci v rámci několika profesí?**

- a) pořád
- b) stává se to
- c> zřídka
- d) nedělám

**25. Máte možnost se v případě pracovního problému obrátit na svého nadřízeného?**

- a) ne, musím si poradit sám
- b) ano, nadřízení mi pomůžou

**26. Co je pro vás nejvíce důležité? Ohodnot'te číslicemi od 1 (nejdůležitější) až 10 (nejméně důležité) Můžete vyplnit i více odpovědí.**

**hodnotící číslo**

- a) podaný výkon.....☐
- b) uznání od kolegů.....☐
- c) peněžité ocenění výkonu.....☐
- d) uznání výkonu zákazníkem.....☐
- e) pocit dobře odvedené práce.....☐
- f) pochvala nadřízeného.....☐

## **V Kategorizace**

**27) Popište vaši pracovní pozici**

- a) liniový zaměstnanec
- b) střední management
- c) vyšší management

**28. Jste muž či žena?**

- a) muž
- b) žena

**29) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) vyučen
- b) středoškolské s maturitou
- c) vysokoškolské bakalářské
- d) vysokoškolské magisterské

**Děkuji vám za spolupráci**

